

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE  
MARKETING ENFOCADOS EN FORTALECER LA POSICIÓN  
COMPETITIVA DE MARCAS DE PRODUCTOS DE LA  
CATEGORÍA SNACKS, CASO COMSAJU SNACKS EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**AMBAR PATRICIA NÚÑEZ BONILLA**

**DIRECTOR: ROBERTO SANCHEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO Y PROPUESTA  
ESTRATÉGICA**

**QUITO, 2017**

**DIRECTOR DE TESIS:**

Ing. Roberto Sánchez G., MBA

**INFORMANTES:**

Fernando Rosas

Yaskarina Galarraga

## **DEDICATORIA**

A mis personas favoritas en todo el mundo, mis padres y mi hermana, porque gracias a su amor, apoyo y confianza hoy culmino una de mis metas más importantes. Gracias a ustedes logré hacer todo lo que me propuse.

Hoy estoy aquí por ustedes y mi logro es para ustedes, una pequeña forma de agradecer todo lo que fueron capaces de hacer por mí y mi hermana, pasamos momentos felices y difíciles pero el amor que hay entre nosotros logró que pudiésemos soportar todos los obstáculos que la vida nos puso.

Gracias mi pequeña Mabel por tu paciencia y apoyo en cada paso que di en la época universitaria, sin ti no habría podido lograrlo.

A mi familia que me apoyó y cuidó cuando más lo necesitaba, gracias a su amor pude seguir adelante.

Gracias por enseñarme que con perseverancia, sacrificio y corazón se pueden conseguir muchas cosas.

PD: ¡Ya no habrá tiempo para tristes despedidas!

***Ambar***

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que nada, quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mi angelito de la guarda, abuelita Marcy, que siempre me cuidaron y guiaron mi camino.

A mis padres, que jamás me dejaron de apoyar y siempre estuvieron creyendo en mí. Todos los sacrificios que hicieron hoy trae su recompensa. Desde ya les agradezco por dejarme la mejor herencia, los estudios.

A mi hermana, porque jamás me dejaste sola ni siquiera cuando más insoportable me ponía, gracias a tu amor y paciencia hoy estoy aquí.

A mi profesor, Roberto Sánchez, porque desde el día en que le pedí que sea mi tutor no se negó y estuvo gustoso de ser mi guía para el proyecto que planteé, gracias al tiempo y las sugerencias que me dio logré

culminar con la última pieza que faltaba para poder  
cumplir con mi sueño, ser Ing. Comercial.

¡Lo logramos familia!

***Ambar***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN 1

### 1. SITUACIÓN ACTUAL 2

#### 1.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2

##### 1.1.1. Visión 3

1.1.1.1. Las características de la visión 3

1.1.1.2. Errores que se deben evitar al definir la visión en una empresa 3

1.1.1.3. Propuesta de Visión 4

##### 1.1.2. Misión 4

1.1.2.1. Características de la Misión 5

1.1.2.2. Propuesta de Misión 5

##### 1.1.3. Objetivos Estratégicos 6

1.1.3.1. Objetivos Estratégicos de COMSAJU CIA LTDA. 6

#### 1.2. ORGANIGRAMA 8

##### 1.2.1. ¿Qué es un organigrama? 9

1.2.1.1. Ventajas del Organigrama 9

##### 1.2.2. Organigrama COMSAJU CÍA. LTDA. 10

#### 1.3. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE COMSAJU? 10

##### 1.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias 11

##### 1.3.2. Estado de Situación Financiera 11

1.3.2.1. Elementos de los Estados Financieros 11

1.3.2.2. Clasificación del Estado de Situación Financiera 12

##### 1.3.3. Interpretación y análisis de los resultados obtenidos a través del Método de Análisis Financiero Interno – Horizontal y Vertical 12

1.3.3.1. Análisis Vertical 13

1.3.3.2. Análisis Horizontal 13

##### 1.3.4. Análisis de Estado de Pérdidas y Ganancias y Situación Financiera de COMSAJU CÍA. LTDA. 14

1.3.4.1. Estado de Situación Financiera 20

### 2. ANÁLISIS DE MERCADO 25

#### 2.1. SELECCIÓN DE PERSONAS A ENCUESTAR 25

#### 2.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 26

##### 2.2.1. Fuentes de información primaria y secundaria 26

2.2.1.1. Fuentes Primarias 26

2.2.1.2. Fuentes Secundarias 27

##### 2.2.2. Recolección de datos 27

2.2.2.1. Fuentes Secundarias 27

2.2.2.2. Fuentes Primarias 27

2.2.2.2.1. Fases de la encuesta 28

- 2.2.3. Modelo de Encuesta a desarrollarse 30**
- 2.2.4. Tabulación e interpretación de resultados 36**

### **3. ESTRATEGIAS DE MARKETING 52**

#### **3.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA MARCA 52**

##### **3.1.1. Estrategias para obtener una ventaja competitiva 52**

- 3.1.1.1. Estrategia de bajo coste 53
- 3.1.1.2. Estrategia de diferenciación 55

##### **3.1.2. Marca 57**

- 3.1.2.1. Notoriedad en la marca 57
- 3.1.2.2. Imagen de la marca 58
- 3.1.2.3. Lealtad hacia la marca 59

#### **3.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO 64**

##### **3.2.1. Estrategias propuestas para el posicionamiento de mercado 65**

- 3.2.1.1. Segmento de mercado 65
- 3.2.1.2. Resaltar los atributos de las líneas de producto 66
- 3.2.1.3. Necesidades que satisface: 66
- 3.2.1.4. Desarrollo de estrategias óptimas para aumentar los atributos de la industria con respecto a la competencia: 67
- 3.2.1.5. Seguimiento a cada estrategia propuesta: 69

#### **3.3. NUEVOS PROYECTOS: 73**

##### **3.3.1. Cadenas de supermercados: 73**

##### **3.3.2. Actividades a desempeñar: 75**

- 3.3.2.1. Estudio de Mercado: 75
- 3.3.2.2. Estudio de precio: 75
- 3.3.2.3. Estudio de diseño y empaque: 76
- 3.3.2.4. Estudio de Promociones: 76

### **4. ESTUDIO FINANCIERO: 77**

#### **4.1. ¿QUÉ ES EL ESTUDIO FINANCIERO? 77**

##### **4.1.1. Administración Financiera: 78**

- 4.1.1.1. Objetivos de la Administración Financiera: 78
- 4.1.1.2. Funciones que debe desempeñar el Administrador Financiero: 79

##### **4.1.2. Campo de Acción de las finanzas: 79**

#### **4.2. BALACES PROYECTADOS: 80**

##### **4.2.1. Flujo de Fondos: 81**

#### **4.3. INVERSIÓN 81**

##### **4.3.1. Descripción de la inversión: 82**

##### **4.3.2. Financiamiento: 82**

#### **4.4. PRESUPUESTO DE VENTAS 83**

#### **4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: 84**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: 93**



5.1. CONCLUSIONES 93

5.2. RECOMENDACIONES: 93

**BIBLIOGRAFÍA 95**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de objetivos y estrategias .....	7
Tabla 2. Estado de pérdidas y Ganancias .....	15
Tabla 3. Análisis Horizontal del Estado de pérdidas y Ganancias .....	16
Tabla 4. Estado de Situación Financiera. ....	21
Tabla 5. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera .....	22
Tabla 6. Inversión .....	82
Tabla 7. Cuota fija .....	82
Tabla 8. Cuota Variable.....	83
Tabla 9. Presupuesto de ventas.....	83
Tabla 10. Detalle de gastos proyectados. ....	84
Tabla 11. Tabla de depreciaciones. Camión.....	85
Tabla 12. Tabla de depreciaciones. Maquinaria .....	85
Tabla 13. Estado de resultados proyectado .....	86
Tabla 14. Flujo de fondos .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama COMSAJU CÍA. LTDA. ....	10
Figura 2. Tipo de encuesta.....	28
Figura 3.¿En qué ciudad distribuye los productos elaborados por COMSAJU CIA? LTDA.?.....	36
Figura 4. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos productos? .....	37
Figura 5. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza con dicha empresa? .....	38
Figura 6. ¿Cuál es el promedio de compra mensual de estos productos? .....	39
Figura 7. ¿Al momento de comprar la variedad de snacks elaborados por COMSAJU CÍA LTDA, en qué se basa para aceptar el producto? .....	40
Figura 8. De los siguientes productos elaborados por COMSAJU CÍA LTDA., enumere del 1 al 6 cuál es el producto que más vende, siendo 6 el mayor y 1 el menor.....	41
Figura 9. ¿Qué cree usted que diferencia a los productos de COMSAJU CÍA. LTDA., de la competencia? .....	42
Figura 10. De la siguiente lista de empresas que elaboran snacks, califique del 1 al 5 cuál es su mayor competidor, siendo 5 el mayo y 1 el menor.....	43
Figura 11. ¿Qué medio de publicidad cree usted que ayudaría para que más personas conozcan quien es COMSAJU CIA LTDA?.....	44
Figura 12. De la siguiente lista de funciones que comprende la gestión o administración de la fuerza de ventas, califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor .....	46
Figura 13. ¿Cree usted que, si se implementa las funciones de la administración de la fuerza de ventas, se obtendrían las ventas esperadas?.....	48

Figura 14. ¿Qué tipo de promoción de ventas le gustaría recibir para .....	49
Figura 15. Criterios de elección de un nombre de marca .....	56
Figura 16. Presupuesto de ventas .....	84
Figura 17. Utilidad neta .....	87
Figura 18. Gastos proyectados.....	88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

COMSAJU CÍA. LTDA., es una industria con más de 15 años en el mercado el cual se encarga de elaborar y distribuir snacks.

Actualmente la empresa vende sus productos a distribuidores pequeños en la ciudad de Quito, Guayaquil y Manabí lo cual es un negativo ya que al no vender a distribuidores grandes la gente no tiene conocimiento ni de la marca ni del producto.

El objetivo principal es proponer estrategias óptimas las cuales ayuden a la industria a fortalecer su posicionamiento en el mercado, para lo cual se recopiló información que fue proporcionada por la empresa y distribuidores, lo cual ayudó a desarrollar estrategias óptimas.

Para finalizar con la propuesta se realizó un análisis financiero donde están estados proyectados que se los pudo desarrollar con los resultados obtenidos y con las estrategias propuestas lo cual muestran que sí es un proyecto atractivo.

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa COMSAJU CIA. LTDA., en los últimos años ha tenido altos y bajos dentro del mercado nacional, pero en los últimos años la situación no ha sido la mejor, las ventas son buenas, pero no ha sido suficiente para ser número uno dentro de la industria de snacks.

Para lograr fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado se han desarrollado estrategias que tienen que ver no solo con la marca, sino también con el precio, ventas, diseño e innovación.

Las estrategias desarrolladas abarcan todo lo que la empresa requiere para poder sobresalir en el mercado, es por eso que será muy bueno para COMSAJU CÍA LTDA., poner en marcha dicho proyecto.

## **1. SITUACIÓN ACTUAL**

El siguiente proyecto tiene como fin desarrollar una propuesta de mercado para fortalecer el posicionamiento de mercado de COMJSAU CIA. LTDA., una industria ecuatoriana constituida hace más de 17 años, que a pesar del tiempo en el mercado no ha logrado estar entre las primeras industrias a nivel nacional.

Cada vez la situación del país está más difícil, es por ello que apoyar a que las industrias y empresas ecuatorianas crezcan es uno de los mayores objetivos que todos deberíamos tener, al trabajar en una industria ecuatoriana sé que existe la ventaja de que se puede crecer con estrategias óptimas no solo para que la empresa se mantenga en el mercado sino también para alcanzar un lugar muy importante dentro de mercado ecuatoriano.

### **1.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Martínez, Gutiérrez y Artemio (2012) afirman que:

La visión, misión de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

### 1.1.1. Visión

La visión se la puede definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa (Martínez, Gutiérrez y Artemio, 2012, p. 21).

#### 1.1.1.1. Las características de la visión

Martínez, Gutiérrez y Artemio (2012) afirma que:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- 
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las metas como los corazones de los empleados
- Desarrollar e implementar una visión es uno de los papeles centrales del líder
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?

#### 1.1.1.2. Errores que se deben evitar al definir la visión en una empresa

(Martínez, Gutiérrez y Artemio (2012) afirma que:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad



- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa pero no tiene en cuenta el entorno hostil en el cual la empresa compete o ignora algunas de las debilidades de la empresa

#### 1.1.1.3. Propuesta de Visión

A pesar de los años en el mercado de COMSAJU CIA LTDA., no tenía establecido la visión de la empresa por lo cual se hace la siguiente propuesta:

Ser la mejor industria productora y comercializadora de snacks del país con posicionamiento en el mercado nacional y latinoamericano.

#### 1.1.2. Misión

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva (Martínez, Gutiérrez y Artemio, 2012, p.22).

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá (Martínez, Gutiérrez y Artemio, 2012, p.22).

#### 1.1.2.1. Características de la Misión

Martínez, Gutiérrez y Artemio (2012) afirma que:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque
- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

#### 1.1.2.2. Propuesta de Misión

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un claro concepto de misión por lo que no se lo ha desarrollado de la mejor manera así que se propone la siguiente misión siguiente:

Producir y comercializar varios tipos de snacks en base de maíz, papas, y plátano, elaborados con un estricto control de calidad, cuidando minuciosamente cada uno de los procesos productivos para asegurar la frescura y calidad de nuestros productos.

### **1.1.3. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de meras, la visión y la misión (Martínez, Gutiérrez y Artemio, 2012, p.22-25).

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa (Martínez, Gutiérrez y Artemio, 2012, p.25-26).

#### **1.1.3.1. Objetivos Estratégicos de COMSAJU CIA LTDA.**

En los siguientes cuadros se detallarán los objetivos y las estrategias implementadas por la empresa de acuerdo a cada departamento:

Tabla 1.  
Cuadro de objetivos y estrategias

DEPARTAMENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
GERENCIA	Obtener una mayor participación del mercado en el área de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de snacks.	Las aperturas de las oficinas en el país se inaugurarán con eventos similares en todas las ciudades, y se solicitará la participación de medios de comunicación.
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Incrementar la riqueza empresarial de la compañía.	El 30% que se queda en la compañía servirá para invertir en activos fijos.
PRODUCCIÓN	Contar con equipos tecnológicos para optimizar los procesos y obtener excelentes productos.	Se importarán nuevas maquinarias para mejorar los procesos de producción.
VENTAS	Brindar a nuestros clientes productos de alta calidad.	Se realizarán encuestas a los clientes después de cada mes de asesoría.
	Implementar un proceso de recuperación de cartera	Realizar un seguimiento adecuado a las cuentas por cobrar
	Diversificar las fuentes de ingresos	Desarrollar nuevos productos de calidad para poder exportar a varios países
	Crear un sistema adecuado de comisiones por venta efectiva	Se implementará un sistema adecuado de comisiones por ventas, el cual se realizará por las ventas efectivas realizadas, es decir al cobro de las facturas
PRODUCCIÓN	Contar con equipos tecnológicos para optimizar los procesos y obtener excelentes productos	Se Importarán nuevas maquinarias para mejorar los procesos de producción
TALENTO HUMANO	Formar un equipo de trabajo profesional y capacitado para asegurar el éxito en todas nuestras áreas.	Se dictarán capacitaciones en el área financiera, contable, administrativa, tributaria, producción y de talento humano.

Fuente: Información proporcionada por Comsaju Cía. Ltda.

Los objetivos que se detallan han sido definidos hace ya varios años, pero no han sido del todo cumplidos, no solo por la falta de recursos sino también la falta de compromiso de ciertos empleados.

No es necesario solo ver la manera de realizar estrategias óptimas para lograr que Comsaju sea una marca conocida, es importante antes que nada empezar con las personas que forman parte de la empresa, ya que son importantes para la empresa y tienen que ser tratados como tal, el hecho de llamarles la atención todo el tiempo y cuando hacen algo bien no se los reconoce los desmotiva totalmente, no tener ningún tipo

de detalle en las fechas importantes como cumpleaños, simplemente logra que sientan que no son nada para la empresa y su rendimiento sea bajo.

Para lograr alcanzar los objetivos no solo se debe plantear objetivos y estrategias sino también que el equipo de trabajo se ponga la camiseta de la empresa para que trabajen con esfuerzo y dedicación.

## 1.2. ORGANIGRAMA

Organizar es una actividad básica de la administración y consiste en agrupar y ordenar todos los recursos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Es importante destacar que, de todos los recursos, el factor humano es el más importante.

La función de organizar consta de cuatro componentes:

- Tareas: en una organización el total del trabajo a realizar se divide, dando lugar a una especialización de actividades y funciones. A su vez, las funciones se subdividen en tareas.
- Personas: se designa una persona que ocupar cada cargo que se haya establecido. La designación deberá realizarse teniendo en cuenta habilidades, aptitudes y experiencia que se considere debe acreditar la persona, en función de la descripción que se haya formulado de las responsabilidades y tareas de cada cargo.

- Relaciones: determinar el vínculo formal entre los diferentes cargos y órganos.
- Órganos: el trabajo y las personas se agrupan en órganos a partir de características u objetivos semejantes. Los órganos a su vez, se articulan en niveles jerárquicos y representan en áreas de actividades.

### 1.2.1. ¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Banchieri, 2007, p.70).

(Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Banchieri, (2007), afirman que

El organigrama es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional tomada a un momento determinado el cual brinda información general de la estructura formal de la organización lo que quiere decir: niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos.

#### 1.2.1.1. Ventajas del Organigrama

Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Banchieri, (2007) afirma que:

- Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis
- Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo
- Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos
- Es fácil de actualizar
- Es simple de interpretar

### 1.2.2. Organigrama COMSAJU CÍA. LTDA.

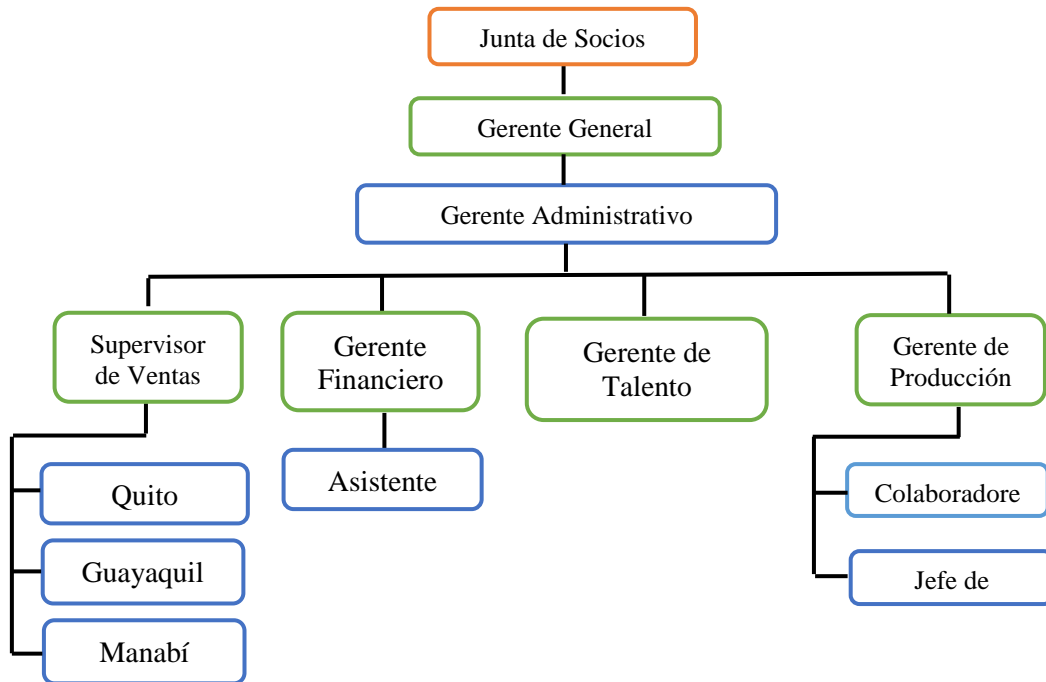


Figura 1. Organigrama COMSAJU CÍA. LTDA.  
Fuente: Información proporcionada por COMSAJU CIA. LTDA.

### 1.3. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE COMSAJU?

Para poder conocer la situación de COMSAJU CIA. LTDA., se realizará un análisis financiero sobre los Estados de Pérdidas y Ganancias y los Estados de Situación Financiera al 30 de junio del 2015 y al 30 de junio del 2016, con el fin de poder comparar y facilitar el análisis de los datos.

Los estados financieros muestran las operaciones de las empresas durante cierto período; sin embargo, para evaluar si las decisiones fueron correctas es necesario analizar los estados financieros y valorar si las decisiones de los administradores lograron aumentar el valor de las empresas. Los estados financieros se utilizan para comunicar a los accionistas y acreedores cuál es el desempeño de la empresa en el pasado y sirven de punto de partida para la planeación financiera (Castro, 2014, p. 101).

El cuerpo de información que describe hasta la más pequeña empresa es enorme y comprende las operaciones internas de las compañías y sus relaciones con el mundo exterior (Castro, 2014, p. 101)

El análisis de los estados financieros permite al administrador saber lo que ocurrió en las empresas y formar juicios sobre los resultados obtenidos (Castro, 2014, p. 101).

### **1.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Señala que el Estado de Pérdidas y Ganancias también se lo conoce como Estado de Resultados, donde muestra la rentabilidad de la empresa en un período de terminado (Mendoza, 2008, p. 80).

El Estado de Resultados indica la cantidad que se erogó combinando con la cantidad que la empresa logró ingresar y las fuentes de donde provinieron los recursos lo cual nos permite saber si el negocio está siendo rentable o no.

Es recomendable preparar este documento de manera mensual, trimestral o anual ya que nos va a permitir conocer que tan bueno es la planificación planteada.

### **1.3.2. Estado de Situación Financiera**

Es el documento suscrito por una entidad económica en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales (Elizondo López, p.40).

#### **1.3.2.1. Elementos de los Estados Financieros**

Activos: Son recursos en efectivo, derechos, elementos, bienes tangibles e intangibles controlados por la empresa como resultado



de eventos anteriores, de los cuales se esperan beneficios futuros (Estupiñán, 2012, p. 45).

Pasivos: Es una obligación presente de la entidad, que proviene de un evento pasado, cuya liquidación se espera que resulte en la salida de recursos de la entidad que involucran beneficios económicos. (Estupiñán, 2012, p. 46).

Patrimonio: Es el interés residual en los activos de la entidad, después de deducir todos los pasivos, reflejado en los registros contables mediante los aumentos de capital, donaciones recibidas, utilidades o pérdidas del ejercicio, partidas extraordinarias, ajustes contables dividendos o participaciones pagadas, revalorizaciones o desvalorizaciones (Estupiñán, 2012, p. 46).

#### 1.3.2.2. Clasificación del Estado de Situación Financiera

Se deben clasificar como activos y pasivos corrientes (circulantes) los de corto plazo que no superen su disponibilidad o exigibilidad más de un año y no corrientes (no circulantes) los de largo plazo superiores a un año o de carácter permanente (Estupiñán, 2012, p. 47).

### 1.3.3. Interpretación y análisis de los resultados obtenidos a través del Método de Análisis Financiero Interno – Horizontal y Vertical

El método de análisis financiero es la serie de pasos que se siguen para realizar el análisis de los estados financieros. En este caso se utilizará el Método de Análisis Interno que consiste en dos partes vertical y horizontal (Castro, 2014, p. 101).

Análisis Vertical: Porcientos integrales, razones simples, razones estándar, comparación por medio de razones (Castro, 2014, p. 101).

Análisis Horizontal: Aumentos y disminuciones, tendencias, control presupuestal (Castro, 2014, p. 101).

Los métodos de análisis financieros internos de las empresas se enfocan en el estudio de las diferentes cuentas registradas en los estados financieros y examinan su interrelación (Castro, 2014, p. 101).

#### 1.3.3.1. Análisis Vertical

El análisis vertical tiene como objetivo el estudio de la estructura interna de los estados financieros (Palomares, 2015, p. 284).

Palomares 2015, afirma que se debe relacionar las distintas partidas de balance y de la cuenta de resultados con el total del activo y con el importe total de la cifra de negocios respectivamente.

Palomares 2015, refiere que la aplicación del análisis vertical al balance nos permite determinar el peso relativo de cada una de las distintas fuentes de financiación e informar sobre la composición porcentual del activo.

#### 1.3.3.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal tiene como objetivo el estudio de la tendencia descrita por las magnitudes financieras de balance y la cuenta de resultados (Palomares, 2015, p. 277).

Palomares (2015) afirma que:

Los pasos que hay que seguir para el Análisis Horizontal son sencillos:

- Cálculo de la variación anual en términos absolutos.
- Cálculo de la variación porcentual: dividiendo la variación experimentada en el ejercicio por su valor inicial.

#### **1.3.4. Análisis de Estado de Pérdidas y Ganancias y Situación Financiera de COMSAJU CÍA. LTDA.**

Para realizar el análisis de los Estados de la empresa se procederá a utilizar el análisis horizontal.

A continuación, se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias de Comsaju Cía. Ltda., al 30 de junio tanto del año 2015 como del 2016 para lograr realizar el análisis e interpretación de la información proporcionada. Es importante mencionar que se realiza el análisis de estos dos semestres para poder realizar una comparación óptima con respecto al año anterior con el presente para poder tomar las decisiones correctas con la situación actual de la industria.

Tabla 2.  
Estado de pérdidas y Ganancias

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>Al 30 de Junio del 2016</b>		
<b>Expresado en dólares completos de los Estados Unidos de América</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 916,349.02</b>	<b>\$ 872,776.50</b>
VENTA DE BIENES	\$ 916,763.40	\$ 873,108.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 326.66	-\$ 261.32
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-\$ 231.76	-\$ 185.41
OTROS INGRESOS	\$ 144.04	\$ 115.23
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 607,390.71</b>	<b>\$ 637,760.25</b>
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 471,499.46	\$ 495,074.43
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 88,883.69	\$ 93,327.87
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 47,007.57	\$ 49,357.94
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 308,958.31</b>	<b>\$ 235,016.25</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 203,386.29</b>	<b>\$ 211,074.50</b>
CAJA CHICA	\$ 8,675.00	\$ 6,750.00
SUELDOS SALARIOS	\$ 99,309.14	\$ 109,240.05
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 12,066.06	\$ 13,272.67
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 12,384.14	\$ 14,241.76
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$ 11,882.39	\$ 11,882.39
COMBUSTIBLES	\$ 2,078.98	\$ 2,286.88
SEGUROS MÉDICOS	\$ 3,614.60	\$ 3,614.60
TRANSPORTE	\$ 12,587.08	\$ 13,216.43
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELÉFONO	\$ 10,235.62	\$ 11,259.18
OTROS GASTOS	\$ 5,390.00	\$ 6,629.70
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 685.65	\$ 843.34
DEPRECIACIÓN	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>\$ 105,572.02</b>	<b>\$ 23,941.75</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>\$ 105,572.02</b>	<b>\$ 23,941.75</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 15,835.80	\$ 3,591.26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 89,736.22	\$ 20,350.48
IMPUESTOS	\$ 19,741.97	\$ 4,477.11
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 69,994.25</b>	<b>\$ 15,873.38</b>

Fuente: Información proporcionada por Comsaju Cía. Ltda.

Tabla 3.  
Análisis Horizontal del Estado de pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			ANÁLISIS HORIZONTAL	
Al 30 de Junio del 2016				
Expresado en dólares completos de los Estados Unidos de América				
DESCRIPCIÓN	2015	2016	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS	\$ 916,349.02	\$ 872,776.50	-43,572.52	-4.76%
VENTA DE BIENES	\$ 916,763.40	\$ 873,108.00	-43,655.40	-4.76%
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 326.66	-\$ 261.32	65.33	-20.00%
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-\$ 231.76	-\$ 185.41	46.35	-20.00%
OTROS INGRESOS	\$ 144.04	\$ 115.23	-28.81	-20.00%
COSTOS	\$ 607,390.71	\$ 637,760.25	30,369.54	5.00%
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 471,499.46	\$ 495,074.43	23,574.97	5.00%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 88,883.69	\$ 93,327.87	4,444.18	5.00%
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 47,007.57	\$ 49,357.94	2,350.38	5.00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 308,958.31	\$ 235,016.25	-73,942.06	-23.93%
GASTOS	\$ 203,386.29	\$ 211,074.50	7,688.21	3.78%
CAJA CHICA	\$ 8,675.00	\$ 6,750.00	-1,925.00	-22.19%
SUELDOS SALARIOS	\$ 99,309.14	\$ 109,240.05	9,930.91	10.00%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 12,066.06	\$ 13,272.67	1,206.61	10.00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 12,384.14	\$ 14,241.76	1,857.62	15.00%
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$ 11,882.39	\$ 11,882.39	0.00	0.00%
COMBUSTIBLES	\$ 2,078.98	\$ 2,286.88	207.90	10.00%
SEGUROS MÉDICOS	\$ 3,614.60	\$ 3,614.60	0.00	0.00%
TRANSPORTE	\$ 12,587.08	\$ 13,216.43	629.35	5.00%
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELÉFONO	\$ 10,235.62	\$ 11,259.18	1,023.56	10.00%
OTROS GASTOS	\$ 5,390.00	\$ 6,629.70	1,239.70	23.00%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 685.65	\$ 843.34	157.70	23.00%
DEPRECIACIÓN	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	0.00	0.00%
UTILIDAD CONTABLE	\$ 105,572.02	\$ 23,941.75	-81,630.27	-77.32%
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	\$ 105,572.02	\$ 23,941.75	-81,630.27	-77.32%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 15,835.80	\$ 3,591.26	-12,244.54	-77.32%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 89,736.22	\$ 20,350.48	-69,385.73	-77.32%
IMPUESTOS	\$ 19,741.97	\$ 4,477.11	-15,264.86	-77.32%
UTILIDAD NETA	\$ 69,994.25	\$ 15,873.38	-54,120.87	-77.32%

Fuente: Información proporcionada por Comsaju Cía. Ltda

Se obtiene el valor Absoluto de la siguiente manera:

Valor Absoluto: Valores del año 2016 – valores del año 2015

Ejemplo:

Cálculo del valor absoluto de la cuenta venta de bienes:

Valor Absoluto: valores del año 2016 – valores del año 2015

Valor Absoluto: 873108.00 – 916763.40

Valor absoluto: -43655.40 \$

Para obtener el Valor relativo, se procede a calcular de la siguiente manera:

Valor Relativo: Valor Absoluto / Año base (2015)

Ejemplo:

Cálculo de valor relativo de la cuenta venta de bienes.

Valor Relativo: Valor Absoluto / Año base (2015)

Valor Relativo: -43655.40 / 916763.40

Valor Relativo: -4.76%

Las observaciones que se presentan son:

- Las ventas se han visto afectadas en un 4.76% debido a que los distribuidores no quieren invertir tanto en mercadería para vender debido a la situación en la que se encuentra el país. Varios distribuidores no han podido pagar la mercadería comprada por lo que han decidido dejar de trabajar en la empresa, causando que varias zonas que ya estaban cubiertas queden sin producto para el consumidor, además que esto ha ocasionado que existan cuentas incobrables ya que no se ha solicitado ninguna clase de garantía ni se tiene toda la documentación necesaria de los distribuidores, en los casos que se han podido rescatar, actualmente se está procediendo a realizar las cobranzas de la manera legal.
- Los sueldos han incrementado al igual las aportaciones debido a que las horas extras del 90% del personal ha sido excesivo esto debido a que varias personas han decidido salir de la empresa por voluntad propia.
- Como se puede observar en lo que se refiere a Arriendos y seguros no se ha visto afectado ya que los valores a pagar no han incrementado.
- En lo que se refiere a Caja Chica, están incluidas la Caja Chica de las tres sucursales, Quito, Guayaquil y Manabí, se muestra una reducción del 22.19% debido a que en este año se ha presentado mayor control y supervisión en los gastos, además que se ha logrado que concienticen que

al momento de comprar o solicitar un servicio se lo haga si realmente lo necesita.

- Las devoluciones y los descuentos se han controlado mucho más en este año logrando una reducción del 20%, ya que por la facilidad que se les brindó al permitir que devuelvan la mercadería caducada muchos se aprovecharon, la meta es llegar al mínimo en devoluciones ya que al ser un producto de consumo no deberían existir devoluciones por caducidad, solo en casos como mal empaque, producto está con mal sabor o algo que afecte que provenga de la producción se les debería permitir.
- La cuenta de otros gastos abarca todo lo que es compra de repuestos, suministros de oficina y de limpieza; el cual ha aumentado en un 23% debido a que la maquinaria por los años de antigüedad y la falta de un adecuado mantenimiento, se presentan fallas constantes por lo que requiere la compra de varios repuestos, los cuales en muchas ocasiones son difíciles de encontrar o su valor es alto.
- Como se puede observar la utilidad en el primer semestre del 2016 con respecto al semestre del 2015 ha disminuido en un 77.32%, esto se presenta no solo por las ventas bajas sino también porque los gastos han incrementado, la situación del país cada vez es más complicada.



#### 1.3.4.1. Estado de Situación Financiera

A continuación, se presentará el balance General o también conocido como Estado de Situación Financiera al 30 de junio del año 2015 y 2016 para su análisis:

Tabla 4.  
Estado de Situación Financiera.

<b>COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CÍA. LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 30 DE Junio</b>		
	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
Caja	1,520.69	198.38
Bancos	29,039.68	-22,126.24
Cuentas y Documentos por cobrar	119,111.51	164,659.60
Inventario	69,736.08	81,254.20
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>219,407.96</b>	<b>223,985.94</b>
<b>NO CORRIENTES</b>		
Propiedad planta y equipo	282,981.69	282,981.69
Muebles y enseres	325.00	325.00
Maquinaria y equipo	567,286.98	567,286.98
Equipo de computación	6,820.71	6,820.71
Vehículo	53,000.00	53,000.00
(-) Depreciación	-344,451.00	-344,451.00
Total Activos no corrientes	282,981.69	282,981.69
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>502,389.65</b>	<b>506,967.63</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
Cuentas y documentos por pagar	257,625.66	309,265.32
Tarjeta de Crédito	11,276.99	45,986.13
Beneficios de ley a empleados	53,682.26	51,362.22
Anticipo de clientes	690.33	988.00
Liquidaciones por pagar	766.02	3,194.03
15% Participación	15,835.80	3,591.26
22% Impuesto a la renta	19,741.97	4,477.11
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>359,619.03</b>	<b>418,864.07</b>
<b>LARGO PLAZO</b>		
Provisiones por beneficios a empleados	52,696.37	52,150.18
Total Pasivos Largo Plazo	52,696.37	52,150.18
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>412,315.40</b>	<b>471,014.25</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	20,080.00	20,080.00
Utilidad del ejercicio	69,994.25	15,873.38
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>90,074.25</b>	<b>35,953.38</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>502,389.65</b>	<b>506,967.63</b>

Información proporcionada por Comsaju Cía. Ltda.

Tabla 5.  
Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CÍA. LTDA.			ANÁLISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 30 DE Junio				
	2015	2016	VARIACIONES	
ACTIVOS			ABSOLUTA	RELATIVA
CORRIENTES				
Caja	1,520.69	198.38	-1322.31	-87%
Bancos	29,039.68	-22,126.24	-51165.92	-176%
Cuentas y Documentos por cobrar	119,111.51	164,659.60	45548	38%
Inventario	69,736.08	81,254.20	11518.12	17%
Total Activos Corrientes	219,407.96	223,985.94	4577.9805	2%
NO CORRIENTES				
Propiedad planta y equipo	282,981.69	282,981.69	0	0%
Muebles y enseres	325.00	325.00	0	0%
Maquinaria y equipo	567,286.98	567,286.98	0	0%
Equipo de computación	6,820.71	6,820.71	0	0%
Vehículo	53,000.00	53,000.00	0	0%
(-) Depreciación	-344,451.00	-344,451.00	0	0%
Total Activos no corrientes	282,981.69	282,981.69	0	0%
TOTAL ACTIVOS	502,389.65	506,967.63	4577.9805	1%
PASIVOS				
CORRIENTES				
Cuentas y documentos por pagar	257,625.66	309,265.32	51639.66	20%
Tarjeta de Crédito	11,276.99	45,986.13	34709.14	308%
Beneficios de ley a empleados	53,682.26	51,362.22	-2320.04	-4%
Anticipo de clientes	690.33	988.00	297.67	43%
Liquidaciones por pagar	766.02	3,194.03	2428.01	317%
15% Participación	15,835.80	3,591.26	-12244.54092	-77%
22% Impuesto a la renta	19,741.97	4,477.11	-15264.86102	-77%
Total Pasivos Corrientes	359,619.03	418,864.07	59245.03806	16%
LARGO PLAZO				
Provisiones por beneficios a empleados	52,696.37	52,150.18	-546.19	-1%
Total Pasivos Largo Plazo	52,696.37	52,150.18	-546.19	-1%
TOTAL PASIVOS	412,315.40	471,014.25	58698.84806	14%
PATRIMONIO				
Capital	20,080.00	20,080.00	0	0%
Utilidad del ejercicio	69,994.25	15,873.38	-54120.87087	-77%
TOTAL PATRIMONIO	90,074.25	35,953.38	-54120.87087	-60%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	502,389.65	506,967.63	4577.977187	1%

Fuente: Información proporcionada por Comsaju Cía. Ltda.

El cálculo del valor absoluto y relativo se lo realizó utilizando la misma fórmula aplicada en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Las observaciones que se presentan son:

- El efectivo de caja chica se redujo en un 87% debido a los gastos presentados y a que el reembolso no se lo ha podido hacer a tiempo debido a la falta de dinero disponible en los Bancos.
- No es usual encontrar la cuenta de Banco en negativo, pero el balance presentado fue con los datos obtenidos del Sistema, se decidió dejar así el balance y no comparar con los Estados de Cuenta ya que se quiere mostrar la crisis por la cual está pasando la empresa por la falta de liquidez.
- Las cuentas por cobrar han aumentado en un 38% debido a que muchos distribuidores no pagan sus deudas dentro de los días de crédito establecidos, y las personas en cargadas de cobrar no hacen su trabajo de una manera correcta y es por eso que existen problemas en la cartera en las tres sucursales.
- El inventario ha aumentado en un 17% debido al stock que disponible en el período, lo que quiere decir que no toda la producción fue vendida.
- Otra cuenta que llama mucho la atención es la de Cuentas y Documentos por pagar que ha aumentado en un 20% esto es porque la materia prima subió de precio al empezar el año 2016 además que con la Ley de Solidaridad impartida en el

mes de junio del presente año muchas empresas optaron por subir los precios. con estos dos antecedentes la empresa se ha visto obligada a realizar los pagos con mucho más cuidado e intentando poder cumplir con todas sus obligaciones, pero al presentarse las ventas bajas y las cobranzas no han sido realizadas no se ha podido cumplir con los pagos a tiempo.

- El pago de los consumos con tarjetas de crédito se ha incrementado en un 308%, esto se da porque para poder cumplir con las obligaciones en los pagos al SRI se ha tenido que usar esta forma de pago para evitar sanciones y poder continuar operando sin ninguna restricción.

Con todos estos acontecimientos y analizando la información financiera se llega a la conclusión que para lograr fortalecer el posicionamiento de Comsaju Cía. Ltda., en el mercado, las estrategias que se vayan a proponer deben ser desarrolladas de tal manera que la empresa no tenga que invertir tanto para que pueda cumpliendo con sus obligaciones sin preocuparse de tener más obligaciones en un futuro.

## **2. ANÁLISIS DE MERCADO**

### **2.1. SELECCIÓN DE PERSONAS A ENCUESTAR**

En el sistema de Comsaju Cía. Ltda., se encuentran registrados alrededor de 175 distribuidores entre las 3 sucursales, Quito, Guayaquil y Manabí, de los cuales solo 72 distribuidores se encuentran activos, lo que representa el 41%, menos de la mitad de toda la población.

El 59% representan a los distribuidores que se han retirado de la empresa por diversas razones la gente ya no tenía dinero para cubrir las compras realizadas, cada vez los bienes y servicios aumentaban el precio, pero la comisión del 20% de las ventas se ha mantenido y ya la utilidad no les representaba para poder cubrir sus necesidades, la competencia empezó a bajar los precios y los minoristas ya no deseaban el producto de Comsaju Cía. Ltda.

Las encuestas se realizarán a los 72 distribuidores que se encuentran a nivel nacional. Se ha escogido a este grupo de personas para encuestar, ya que son quienes tienen el mayor contacto con los consumidores, sus apreciaciones y los comentarios positivos y negativos que han recibido sobre los productos podrán ayudar a que se pueda realizar una propuesta óptima que beneficiará a la empresa.

## 2.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 2.2.1. Fuentes de información primaria y secundaria

La obtención de información se hace a través de procesos estructurados bien definidos lo cual es muy importante ya que es la base para obtener resultados y plantear las mejores estrategias. La primera fase consiste en fijar los objetivos para lo que es preciso llevar a cabo un minucioso análisis del problema o necesidad de información requerida para poder delimitar con claridad el tipo de información que se necesita para dar una respuesta eficaz al problema planteado (Sanz, 2015).

Antes de mencionar las fuentes que se van a utilizar es importante señalar que existen dos tipos de fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### 2.2.1.1. Fuentes Primarias

Son aquellas que necesitan ser elaboradas por el investigador porque la información no está disponible. Tiene como objetivo fundamental para poder localizar información relevante para poder desarrollar la estrategia comercial en la cual se tendrá contacto con: clientes, intermediarios, competidores, entre otros.

El realizar este tipo de investigación conlleva tiempo, esfuerzo y un coste elevado por lo que es aconsejable agotar las posibilidades que ofrecen las fuentes secundarias (Sanz, 2015).  
Se pueden obtener las fuentes primarias a través de la observación o de técnicas cualitativas o cuantitativas (Sanz, 2015).

#### 2.2.1.2. Fuentes Secundarias

Son aquellas que recogen información procesada y elaborada previamente ya sea por la propia empresa o por personas o entidades ajenas a la misma. Debido a la que el desarrollo de investigación a través de fuentes secundarias tiene costos bajos, ahorro de tiempo y esfuerzo es la fuente que se debe tomar en cuenta al empezar con la búsqueda de información (Sanz, 2015).

Los datos secundarios logran identificar las principales variables, definir el problema, desarrollar el diseño adecuado y brindar las respuestas a las interrogantes que han sido planteados en la investigación (Malhotra, 2008).

### 2.2.2. Recolección de datos

#### 2.2.2.1. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias serán obtenidas mediante la información que será proporcionada por el personal administrativo de la empresa, como son: balances e informes tanto del año 2015 como del 2016.

#### 2.2.2.2. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán serán: encuestas,

La encuesta es el método donde se recoge la información cuantitativa sobre el comportamiento, actitudes, conocimiento y motivaciones. Además, ofrece datos sobre ciertas características muy importantes como el estilo de vida y características demográficas lo cual detalla una muestra representativa (Loureiro, 2015).



El tipo de encuesta que se va a utilizar dependerá de factores como la necesidad de información que se requiera, el presupuesto tanto en tiempo como en dinero y las características que van a tener los encuestados (Loureiro, 2015)

Los factores que influyen en el costo y el tiempo que se va a llevar a cabo para ejecutar la encuesta son: el factor humano, el medio que se va a utilizar y el tamaño del cuestionario (Loureiro, 2015)

Existen dos encuestas con costos y tiempos bajos que se pueden llevar a cabo: encuestas on-line y la encuesta personal. Las encuestas personales existen el costo de desplazamiento (Loureiro, 2015)

En la siguiente tabla se podrá observar la comparación de la valoración de los costos y del tiempo que va a llevar a cabo el tipo de encuesta que se elija. (Loureiro, 2015)

	Tipo de encuesta				
	Telefónica	Postal	Personal	Internet	Ómnibus
Coste	Moderado	Bajo a moderado	Moderado a elevado	Bajo	Bajo a moderado
Tiempo	Rápido	Lento a moderado	Moderado a rápido	Muy rápido	Moderado a rápido

Figura 2. Tipo de encuesta

Fuente: Tomada del Libro: Investigación y recogida de información de mercados. Identificación de variables de estudio y desarrollo del trabajo de Campo, pág. 76

#### **2.2.2.2.1. Fases de la encuesta**

- Diseño de la muestra:

En el diseño de la muestra intervienen diferentes factores, como el tiempo y los recursos disponibles los cuales son esenciales en la determinación del tamaño final de la muestra. A mayor tiempo y presupuesto, mayor tamaño de la muestra se puede considerar (Loureiro, 2015)

- Diseño del cuestionario:

El cuestionario es el instrumento que permite recoger datos mediante encuestas de un amplio volumen de sujetos o de una muestra que sea representativa de la población sobre la que se pretende hacer extensivas las conclusiones obtenidas (Loureiro, 2015).

El diseño del cuestionario se adapta al tipo de encuesta que se vaya a realizar, que incluye información importante como. Datos sociodemográficos, edad, educación, sexo ya que son imprescindibles en la fase del análisis de los mismos para poder sacar conclusiones (Loureiro, 2015).

Hay que tomar en cuenta que el cuestionario se debe realizar de manera imprevista para poder comprobar la calidad y detectar posibles errores para poder realizar los cambios necesarios para poder obtener el resultado esperado (Loureiro, 2015).

- Trabajo de Campo:

Para poder realizar el trabajo de campo se requiere de una planificación previa, en donde se debe incorporar toda la información necesaria que es previamente recogida (Loureiro, 2015).

El documento debe incluir los objetivos de estudio con la argumentación y todas las aclaraciones a cada pregunta que estará en el cuestionario con la finalidad de que al grupo encuestado disponga de criterios homogéneos para el trabajo de campo que se llevará a cabo (Loureiro, 2015).

- Codificación y tabulación de los datos:

La codificación consiste en asignar a todos y cada uno de los tipos de respuesta del cuestionario o del documento de observación un dígito o un número que represente a dicha respuesta en un soporte informático (Loureiro, 2015).

La tabulación es el proceso de resumir los datos obtenidos en tablas, lo cual permite tener una visión global de toda la

información del conjunto de cuestionarios, además que los datos así son más manejables (Loureiro, 2015).

- Análisis de los datos:

El análisis y la interpretación de datos se lo realiza estadísticamente, donde se va a obtener un resumen de los datos relevantes de las observaciones, además que lograr facilitar la comprensión de los resultados según un procedimiento estándar.

- Presentación de las conclusiones:

Las conclusiones de una investigación están netamente relacionadas con los objetivos ya que son las respuestas a los interrogantes planteados. Refutar o rechazar la hipótesis inicial o comprobar los objetivos planteados.

### **2.2.3. Modelo de Encuesta a desarrollarse**

La Encuesta diseñada para los distribuidores que en este caso son los encuestados para poder obtener la información necesaria es:

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ENCUESTA**

**GÉNERO:** Femenino ☐ Masculino ☐

**OBJETIVO:**

Conocer que es lo que piensan los distribuidores de COMSAJU CIA. LTDA., acerca de los productos elaborados por la misma, con el fin de desarrollar una propuesta óptima para lograr alcanzar las ventas esperadas.

**INSTRUCCIONES:**

- Escribir con esfero azul o negro.
- Escribir con letra legible
- Responder con sinceridad

**1. ¿En qué ciudad distribuye los productos elaborados por COMSAJU CIA? LTDA.?**

Quito ☐

Guayaquil ☐

Portoviejo ☐

**2. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos productos?**

A diario ☐

Una vez por semana ☐

Cada quince días ☐

Una vez al mes ☐

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza con dicha empresa?**

Contado ☐

Crédito. Especifique el tiempo ☐ \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuál es el promedio de compra mensual que realiza de estos productos?**

\$ 1 a \$1.000 ☐

\$1.001 a \$5.000 ☐

\$5.001 a \$10.000 ☐

Más de \$10.000 ☐

5. **¿Al momento de comprar la variedad de snacks elaborados por COMSAJU CIA. LTDA., en qué se basa para aceptar el producto? Califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor.**

Calidad del producto	<input type="text"/>
Servicio que recibe	<input type="text"/>
Precios accesibles	<input type="text"/>
Marca	<input type="text"/>
Promociones	<input type="text"/>

6. **De los siguientes productos elaborados por COMSAJU CIA. LTDA., enumere del 1 al 6 cuál es el producto que más vende, siendo 6 el mayor y 1 el menor:**

Papikracs	<input type="text"/>
Piquichitos	<input type="text"/>
Bolifruts	<input type="text"/>
Planchips	<input type="text"/>
Kracs Mix	<input type="text"/>
Charritos	<input type="text"/>

7. **¿Qué cree usted que diferencia a los productos de COMSAJU CIA? LTDA., de la competencia? Califique del 1 al 4, siendo 4 el mayor y 1 el menor.**

Sabor	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>

Precio

Presentación

8. De la siguiente lista de empresas que elaboran snacks, califique del 1 al 5 cuál es su mayor competidor, siendo 5 el mayor y 1 el menor.












9. ¿Qué medio de publicidad cree usted que ayudaría para que más personas conozcan quien es COMSAJU CIA? LTDA.?

Televisión y/o radio

Vallas publicitarias

Revistas y/o periódicos

Degustaciones

Otra. Especifique: \_\_\_\_\_

**10. De la siguiente lista de funciones que comprende la gestión o administración de la fuerza de ventas, califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor:**

Diseño de estrategias de ventas	<input type="checkbox"/>
Selección del personal	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
Supervisión y Seguimiento	<input type="checkbox"/>

**11. ¿Cree usted que, si se implementa las funciones de la administración de la fuerza de ventas, se obtendrían las ventas esperadas?**

Si ☐ No ☐

**¿Por qué?**

---

---

---

**12. ¿Qué tipo de promoción de ventas le gustaría recibir para alcanzar la meta solicitada por COMSAJU CIA? LTDA.?**

Ofertas	<input type="checkbox"/>
Descuentos	<input type="checkbox"/>
Regalos	<input type="checkbox"/>
Cupones	<input type="checkbox"/>
Sorteos	<input type="checkbox"/>



**13. Escriba tres recomendaciones que usted considera que nos puede ayudar a mejorar.**

---



---

#### **2.2.4. Tabulación e interpretación de resultados**

Las encuestas se realizaron y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿En qué ciudad distribuye los productos elaborados por COMSAJU CIA? LTDA.?

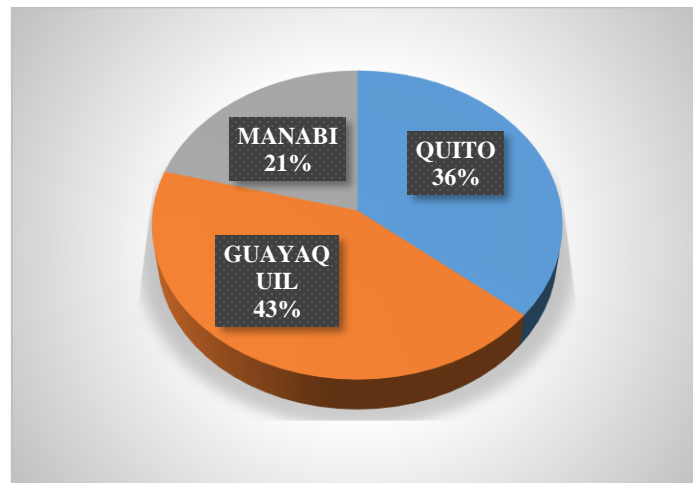


Figura 3. ¿En qué ciudad distribuye los productos elaborados por COMSAJU CIA? LTDA.?   
Elaboración propia

De los 72 distribuidores a nivel nacional, 43% son de Guayaquil, el 36% de Quito y el 21% de Manabí. En la ciudad donde más distribuidores hay y las ventas son mejores es en Guayaquil.

2. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos productos?

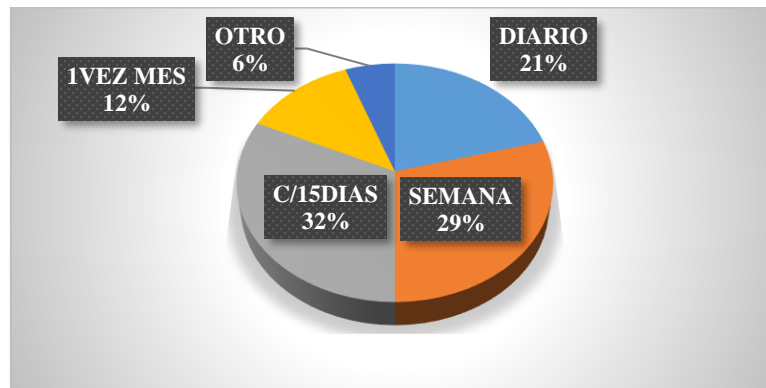


Figura 4. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos productos?  
Elaboración propia

Tomar en cuenta la frecuencia con que los distribuidores compran los productos es importante ya que nos permite tener una idea de la cantidad en que las personas consumen snacks de Comsaju Cía. Ltda., de acuerdo a los resultados la mayoría en este caso el 32% compra cada 15 días, el 29% cada semana, el 21% a diario, el 12% una vez al mes y el 6% compran cada tres semanas, pasando 2 días y cada 10 días.

3. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza con dicha empresa?

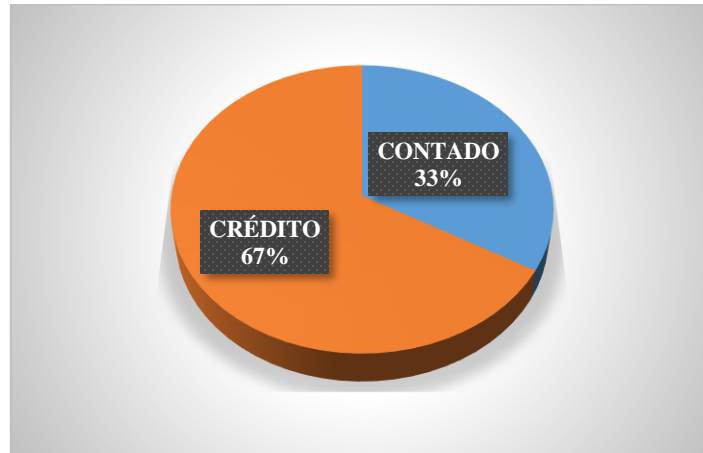


Figura 5. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza con dicha empresa?  
Elaboración propia

Existen dos formas de pago permitidas que tienen opción los distribuidores, pagar las compras al contado o a crédito, los días de crédito son autorizados tomando en cuenta el valor de la factura y la frecuencia con la que el distribuidor compra, los distribuidores tienen máximo 15 y máximo 8 días para pagar.

Más del 50%, en este caso el 67% compran los productos a crédito y el 33% al contado.

4. ¿Cuál es el promedio de compra mensual de estos productos?

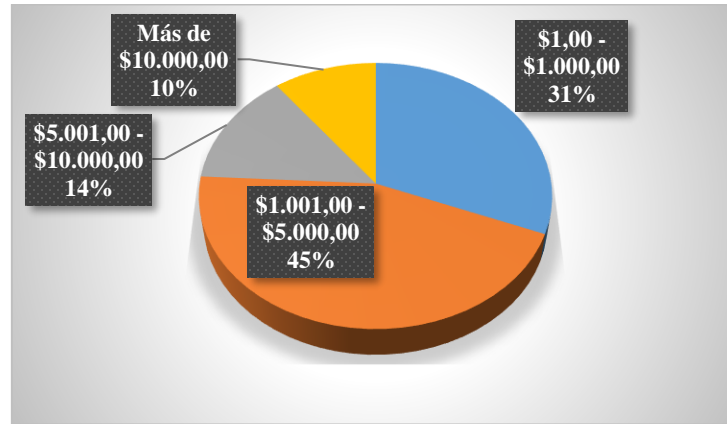


Figura 6. ¿Cuál es el promedio de compra mensual de estos productos?  
Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, las compras mensuales son mayores cuando compran cada 15 días o a una vez al mes, en este caso el 14% y el 10% respectivamente, lo que da como resultado que la gente compra más de \$5.000,00 cada 15 días, las personas que compran de contado representan el 31% y las otras personas que también pagan a crédito, que son el 45% de distribuidores, compran entre \$1.001,00 a \$5.000,00.

Estos resultados muestran que las ventas no son las necesarias para obtener ganancia sino solo para permanecer estables.

5. ¿Al momento de comprar la variedad de snacks elaborados por COMSAJU CÍA LTDA, en qué se basa para aceptar el producto? Califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor.

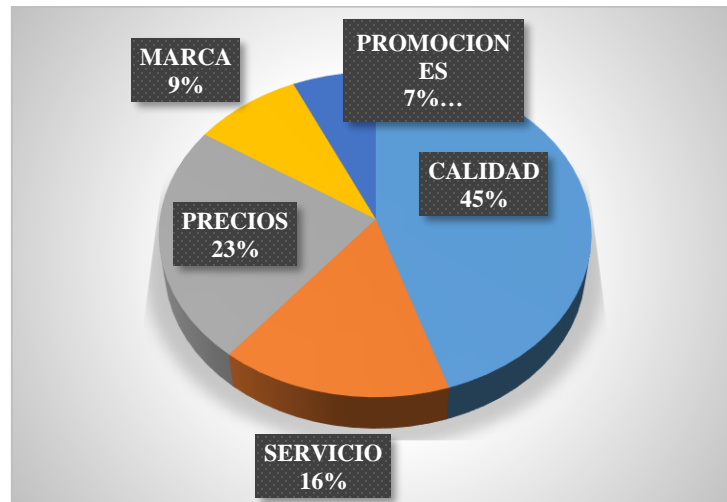


Figura 7. ¿Al momento de comprar la variedad de snacks elaborados por COMSAJU CÍA LTDA, en qué se basa para aceptar el producto?  
Elaboración propia

Es importante conocer porque existen distribuidores que prefieren comprar los productos elaborados por Comsaju Cía. Ltda., y es por eso que se les dio varios factores: marca: es un distintivo que usan las empresas para diferenciarse de los demás, en este caso la marca de Comsaju Cía. Ltda., no es lo suficiente fuerte ya que si escogen comprar sus productos solo el 9% lo hacen por su marca; servicio: es la manera en como es atendido el cliente, el 16% de los distribuidores compran estos productos por el servicio que reciben por parte no solo del supervisor de ventas sino también por todo el equipo de ventas; precio: es el valor que se paga a cambio de adquirir un bien o un servicio, para el 23% de compradores les parece cómodos los precios de los snacks; calidad: es el conjunto de atribuciones que tiene un bien o un servicio lo que logra que sea superior ante los demás,

promociones: es una campaña publicitaria que utilizan muchas de las empresas para ofertar un bien o servicio y lograr llamar la atención de los consumidores, las promociones desarrolladas a lo largo del tiempo por Comsaju Cía. Ltda., no han sido suficientes o no han sido las precisas ya que solo el 7% de los distribuidores adquieren dichos snacks por las promociones dadas.

6. De los siguientes productos elaborados por COMSAJU CÍA LTDA., enumere del 1 al 6 cuál es el producto que más vende, siendo 6 el mayor y 1 el menor:

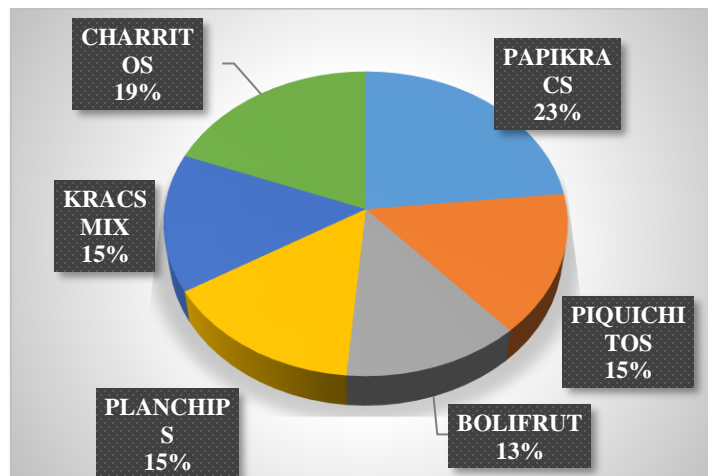


Figura 8. De los siguientes productos elaborados por COMSAJU CÍA LTDA., enumere del 1 al 6 cuál es el producto que más vende, siendo 6 el mayor y 1 el menor  
Elaboración propia

No todos los productos elaborados por dicha industria son aceptados por igual, existen snacks que se venden más y otros menos, es por eso que se realizó dicha pregunta ya que es importante saber cuáles son los productos que la gente prefiere más y cuales menos para poder dar soluciones óptimas y lograr que todos los productos elaborados por Comsaju Cía. Ltda., sean la elección al momento de adquirir snacks.

El 23% prefiere comprar papikracs, son papas de diferentes sabores, existen: de limón, picantes, crema y cebolla, tomate y la preferida por muchos de mayonesa. El 19% prefiere comprar Charritos, son hojuelas elaborados 100% de maíz, existen de: queso, naturales y limón picante, es el último producto que se lanzó al mercado hace dos meses y ha tenido una acogida impresionante no solo por el sabor exquisito sino también por su precio accesible y el empaque. Existe un empate entre: Plan chips, Kracs Mix, y Piquichitos con el 15%, Plan chips son plátanos procesados, se venden naturales y picantes, mientras que el Kracs Mix es una mezcla de snacks: papas naturales, tocino y plátanos procesados, por último, los Piquichitos son crocantes snacks de puro maíz, elaboran naturales y picantes. Por otro lado, el producto que menos acogida tiene es el Bolifrut con solo el 13% de aceptación, nutritivo cereal elaborado a base de maíz.

7. ¿Qué cree usted que diferencia a los productos de COMSAJU CÍA. LTDA., de la competencia? Califique del 1 al 4, siendo 4 el mayor y 1 el menor.

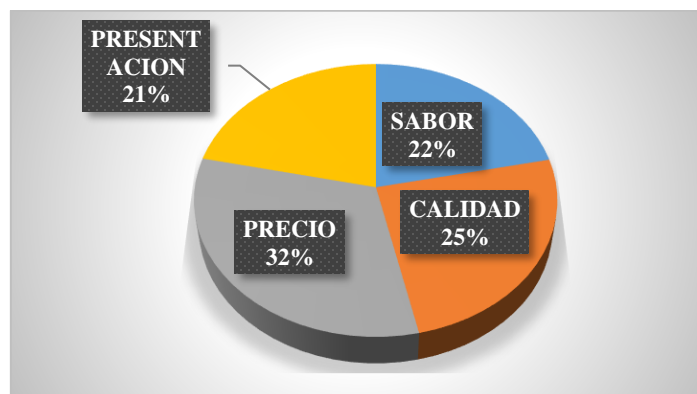


Figura 9. ¿Qué cree usted que diferencia a los productos de COMSAJU CÍA. LTDA., de la competencia?  
Elaboración propia

Conocer el punto de vista de los distribuidores con respecto a porque prefieren comprar los productos elaborados por Comsaju Cía. Ltda., con respecto a la competencia es un factor importante para la toma de decisiones ya que se podrá conocer cuál es el valor agregado que tiene como industria.

El 25% prefiere productos de Comsaju por su calidad, y eso es porque es una de las industrias que no utiliza ninguna especie de químicos adicionales para elaborar los snacks, toda la materia prima que utilizan es 100% natural. El 32% los prefiere por sus precios, ya que son accesibles. El 22% lo escogen por su sabor, y es que al ser elaborados con productos 100% naturales es más delicioso. Por último el 21% escoge estos productos por su presentación, al tener el menor porcentaje ante los demás conlleva a que se proceda a desarrollar estrategias para mejorar su empaque y diseño para lograr ser más llamativos.

8. De la siguiente lista de empresas que elaboran snacks, califique del 1 al 5 cuál es su mayor competidor, siendo 5 el mayor y 1 el menor.

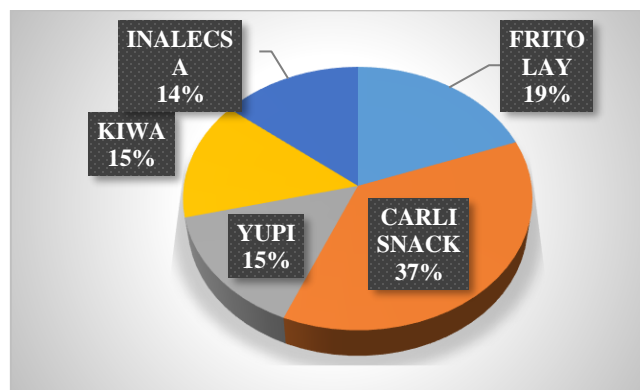


Figura 10. De la siguiente lista de empresas que elaboran snacks, califique del 1 al 5 cuál es su mayor competidor, siendo 5 el mayor y 1 el menor  
Elaboración propia



Existen varias empresas que elaboran snacks a nivel nacional, de las cuales se han escogido 5 ya que son con las que más se compite en el mercado. Los distribuidores con sus respuestas colaboraron para poder saber quién es el mayor competidor y quien no lo es, pero así no lo sea se debe trabajar continuamente.

El 37% afirma que Carli Snacks es el mayor competidor de Comsaju Cía. Ltda., obteniendo el 37%, luego sigue Frito Lay con el 17%, Kiwa y Yupi se encuentran empatados con el 15% y finalmente Inalecsa el 14%.

9. ¿Qué medio de publicidad cree usted que ayudaría para que más personas conozcan quien es COMSAJU CIA LTDA?

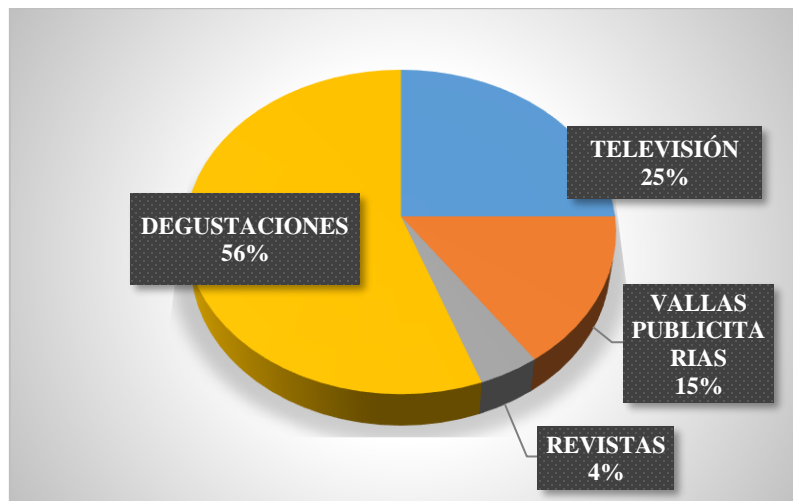


Figura 11. ¿Qué medio de publicidad cree usted que ayudaría para que más personas conozcan quien es COMSAJU CIA LTDA?  
Elaboración propia

Se logra buscar el medio adecuado para que la gente no solo conozca los productos que elabora Comsaju Cía. Ltda., sino también que al momento de

comprar snacks recuerden quienes son por su sabor y calidad y así ser líderes en el mercado.

Más del 50% afirma que las degustaciones es un gran medio para poder llegar a la gente, esto se lo está realizando actualmente, pero solo en Guayaquil, en uno de los comisariatos Pañora, en el Triunfo, lo cual ha generado el incremento en ventas en un 5% lo cual demuestra que con otras estrategias se podrá lograr que incremente en un mayor porcentaje. El 25% dice que la televisión es un buen medio de comunicación para que la gente pueda ver la variedad de snacks, pero es un medio muy caro por lo que en la situación actual en la que se encuentra la industria no es recomendable hacerlo. Luego siguen las vallas publicitarias con el 15%, es un porcentaje bajo, pero no es descartable esta opción como campaña publicitaria. Finalmente, el 4% escogió las revistas, es el porcentaje más bajo, de igual manera es un medio caro y como se lo dijo anteriormente en la situación actual no se podrá invertir en algo así.

10. De la siguiente lista de funciones que comprende la gestión o administración de la fuerza de ventas, califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor:

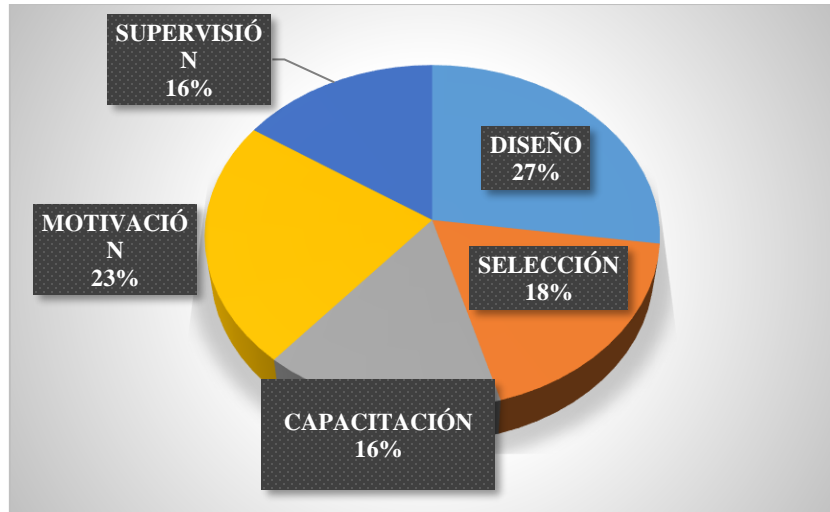


Figura 12. De la siguiente lista de funciones que comprende la gestión o administración de la fuerza de ventas, califique del 1 al 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor  
Elaboración propia

La fuerza de ventas afecta directamente la relación entre la empresa y los clientes en el cual se logra brindar información necesaria para poder asesorar y encontrar la solución a los inconvenientes que se presenten. El diseño se basa en la planificación de los procesos a realizarse las herramientas y los recursos que se van a necesitar. Seleccionar, es fundamental ya que se basa en escoger a los vendedores ya que son quienes tendrán contacto directo con los clientes. La capacitación hacia los vendedores debe ser continúa ya que es importante que sus conocimientos se vayan reforzando para que desempeñen sus funciones de la mejor manera. Motivación es la que debe recibir todo empleado, no solo cierto grupo sino todos los que forman la empresa, ya sea emocionalmente y si se tiene los recursos necesarios para poder recompensarlo económicamente también hacerlo. Realizar la supervisión a cada proceso que se sigue es la pieza más

importante para que todo sea cuidadosamente controlado y se pueda dar soluciones a los problemas que se vayan presentando.

El 27% señala que lo más importante es el diseño que se va a desarrollar para poder alcanzar las metas propuestas. El 23% señala que la motivación también es muy importante, en este caso quiere decir que, si los empleados se sienten bien en todo aspecto, las funciones impuestas las desarrollaran de la mejor manera. El 18% escogieron la función de selección de personal, por más que la gente necesite el trabajo se debe hacer una rigurosa selección siempre al personal de la empresa ya que serán parte del equipo de trabajo y gracias a ellos se podrá cumplir con los objetivos planteados. Por último, existe un empate entre supervisión y capacitación con el 16%, esto quiere decir que si hay un grupo de personas que piensa que el control a las actividades que se realizan requieren de control para evitar la mayor cantidad de errores y por otro lado la capacitación es muy importante ya que todo está en constante cambio y es importante que el equipo de trabajo esté preparado para todo lo que se presente y que mejor estar listos para prevenir cualquier tipo de situación.

11. ¿Cree usted que, si se implementa las funciones de la administración de la fuerza de ventas, se obtendrían las ventas esperadas?

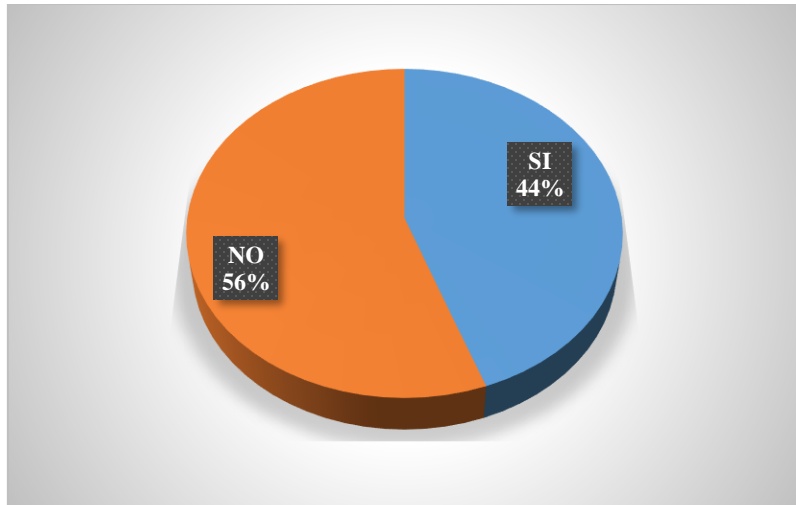


Figura 13. ¿Cree usted que, si se implementa las funciones de la administración de la fuerza de ventas, se obtendrían las ventas esperadas?  
Elaboración propia

Después de haber explicado a los encuestados la importancia de seguir con las funciones de la fuerza de ventas no todos estuvieron de acuerdo al momento de preguntar si es que al seguir con estos parámetros se podrán obtener las ventas esperada, ya que el 56% señaló que no estaba de acuerdo mientras que el 44% dijo que sí.

Varias personas señalaron que no estarían de acuerdo porque educarles desde cero a los distribuidores es complicado, a pesar que saben que es importante consideran que no resultaría, además que resaltaron que las ventas se dan cuando uno quiere vender caso contrario no se lo hace.

De los comentarios que cabe señalar de los que sí están de acuerdo en que se implementen estas funciones, recalcaron que algo nuevo siempre es bueno y que si resultaría.

12. ¿Qué tipo de promoción de ventas le gustaría recibir para alcanzar la meta solicitada por COMSAJU CÍA LTDA.?

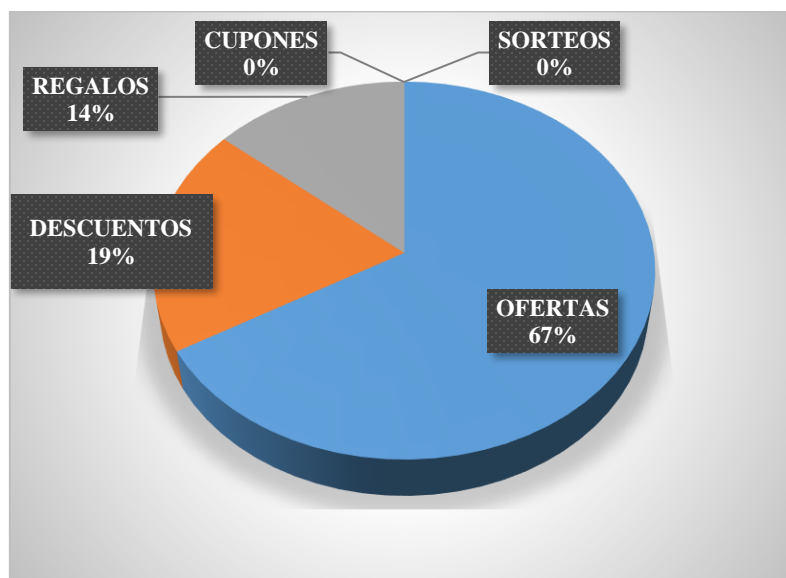


Figura 14. ¿Qué tipo de promoción de ventas le gustaría recibir para  
Elaboración propia

Para finalizar con la encuesta se determinó desarrollar una pregunta en la que los distribuidores mencionen que es lo que opciones de promociones de ventas les gustaría recibir, y los resultados fueron: el 67% optó por ofertas, representa más de la mitad de personas encuestadas, el 19% escogió los descuentos, el 14% regalos y finalmente a nadie le interesó los cupones ni los sorteos, que básicamente se iban a basar en realizar convenios con restaurantes conocidos para conseguir cupones de alimentación o descuentos en el consumo, y cada

cierto tiempo seleccionar un premio sorpresa para que los vendedores se motiven y trabajen muy duro para conseguir ese objetivo.

13. Escriba tres recomendaciones que usted considera que nos puede ayudar a mejorar.

Varias de las recomendaciones presentadas por los distribuidores son:

- Realizar promociones para la venta del producto, actualmente la industria si ha realizado varios tipos de promociones que duran alrededor de un mes, pero esto solo se hizo en el último trimestre del año, por eso se debe realizar un estudio más profundo para ver nuevas opciones de promociones que sean óptimas para que la rentabilidad no se vea afectada.
- Mejorar el servicio de atención, se debe trabajar directamente con las personas que tienen contacto directo con el cliente para realizar capacitaciones sobre lo que es un buen servicio, el objetivo es no solo ofrecer productos de calidad sino también un excelente servicio.
- Las comisiones deberían ser mejores, en la actualidad el distribuidor tiene del 20% al 30% de ganancia dependiendo la línea de producto a vender, en este caso es un poco complicado ya que al fabricar los snacks 100% naturales, la materia prima es cara, por más necesidad que se tenga las

fórmulas de la preparación de cada producto no se va a cambiar ya que eso es lo que caracteriza a la empresa de la competencia. Se buscaría desarrollar más promociones para que los distribuidores puedan ganar un porcentaje adicional, pero las comisiones no se modificarían porque como se lo explicó la empresa tampoco ganaría ni recuperaría la materia prima y tiempo invertido en la producción.



### **3. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **3.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA MARCA**

La diferenciación es una estrategia que engloba a todas aquellas actuaciones empresariales tendentes al logro de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, que haga que el producto sea percibido como único (Munuera, 2012, p.47).

Un bien o servicio puede llegar a diferenciarse de los demás tomando en cuenta los atributos que estos llegasen a tener, los cuales podrían ser, servicios adicionales que brindan, forma de comunicación, precios, marca, su distribución.

##### **3.1.1. Estrategias para obtener una ventaja competitiva**

Una empresa es capaz de obtener una ventaja competitiva cuando dentro del mercado tiene un grado de aceptación superior frente a sus competidores directos.

Munuera (2012) señala que:

Para que una organización pueda alcanzar una ventaja competitiva debe tener costos menores que los de los competidores, lograr diferenciar su bien o servicio de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales.

Al momento de ir desarrollando la propuesta de marketing para lograr fortalecer el posicionamiento de la marca Comsaju Cía. Ltda., se mostrará que se llegará a obtener una ventaja competitiva, ya que como se estudió anteriormente, se debe tener un grado de aceptación superior lo cual no se lo tiene por varias razones:

- Presentación del empaque del producto.
- Precios en ciertos productos no son accesibles.
- Tanto distribuidores como consumidores prefieren adquirir snacks con marcas conocidas en vez de arriesgarse a un producto nuevo,
- Falta de control tanto en el proceso de producción como en las actividades administrativas.
- La maquinaria utilizada ya no tiene el mismo rendimiento y lo único que genera son gastos continuos en repuestos y mantenimiento.

#### 3.1.1.1. Estrategia de bajo coste

El objetivo fundamental en este tipo de estrategias es desarrollar estrategias de bajo coste que enfocaría en fabricar con un coste inferior al de los competidores.

Una de las ventajas más importantes al desarrollar este tipo de estrategias es que cuando la rivalidad entre industrias es grande las empresas empiezan a competir en los precios lo que quiere decir que la industria que trabaje con costos bajos será quien pueda sobresalir permitiendo así sobresalir dentro del mercado.

#### Desarrollo de Estrategias de Bajo Coste:



Desarrollar investigaciones profundas a los proveedores de materia prima con el fin tener un amplio conocimiento en cuestión de precios y calidad.



Realizar una comparación de los proveedores actuales versus los posibles nuevos proveedores con el fin de poder escoger quien más nos convenga.



Controlar el proceso de producción de cada producto para lograr disminuir el desperdicio y evitar que existan inconvenientes con la maquinaria.



Dar constante seguimiento a la producción de cada línea de producto desde el principio hasta el final, todo esto para lograr obtener productos de calidad.



Realizar capacitaciones constantes a los empleados de planta sobre el buen uso de la maquinaria, y de todos los procesos de producción con el fin que si algún día alguien decide dejar de trabajar en la empresa no se vuelva indispensable.

#### 3.1.1.2. Estrategia de diferenciación

Esta estrategia tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores (Munuera, 2012, p. 349).

Cabe mencionar que en los últimos años la competencia es grande debido a que es mucho más fácil imitar y copiar a los diferenciadores exitosos, con esto las ventajas de la marca líder no dura mucho debido a que mientras va aumentando la calidad media, la lealtad hacia la marca va disminuyendo. Uno de los problemas que tienen todas las empresas dentro de mercado es que los hábitos del consumidor van cambiando por lo que se torna un mundo de competencia continua al querer diferenciar el producto o bien para logra ser líder o continuar siendo líderes.

<b>MEMORABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente reconocible.</li> <li>• Fácilmente recordable.</li> </ul>
<b>SIGNIFICATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evocadora.</li> <li>• Persuasiva.</li> <li>• Divertida e interesante.</li> <li>• Visualmente rica y verbalmente imaginativa.</li> </ul>
<b>PROTEGIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalmente.</li> <li>• Ante los competidores (reducir las posibilidades de imitación).</li> </ul>
<b>ADAPTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible (cambios en el logo y caracteres).</li> <li>• Actualizable (adaptabilidad en el tiempo).</li> </ul>
<b>TRANSFERIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro y a través de las categorías de producto</li> <li>• A través de fronteras geográficas y culturas.</li> </ul>

Figura 15. Criterios de elección de un nombre de marca  
Fuente: Munuera (2012)

En este año se ha trabajado mucho en el desarrollo de propuestas para lograr entrar en las líneas de supermercados a nivel nacional. En las entrevistas que se han llevado a cabo a muchos les termina gustando el producto en sabor y presentación, pero al momento de presentar la propuesta de los precios muchos lo analizan y optan por decir no lo que nos lleva a realizar una contrapropuesta. Muchas personas no entienden que el producto elaborado por Comsaju Cía. Ltda., es totalmente natural no requiere de ningún químico para lograr su sabor, su color o su contextura.

Lo que diferencia el producto de Comsaju Cía. Ltda., es la producción de sus productos, siempre buscando los mejores recursos para lograrlo, pero en la actualidad eso no importa ya que por la situación en la que se encuentra el país muchos optan por adquirir un bien o servicio, pero ya no por su calidad sino por sus cómodos precios, son muy pocas las

personas que aun satisfacen sus necesidades adquiriendo productos de calidad.

### **3.1.2. Marca**

Según la Ley Española de Marcas de 2001, se entiende por marca a todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

El nombre utilizado como marca debe reunir una serie de atributos los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Munuera y Rodriguez (2012) señalan que la marca debe ser divertida, imaginativa, persuasiva e interesante, lo cual debe ser fundamental para lograr que la marca se quede en la mente del consumidor.

Es importante que la marca sea legalmente registrada ya que garantiza la exclusividad de su uso y lo más importante es que logra evitar que los competidores puedan utilizarla y aprovecharse de su prestigio (Manuera & Rodriguez, 2012).

No importa que tan importante sea el nombre si no se consigue crear valor para el mercado (Manuera & Rodriguez, 2012).

#### **3.1.2.1. Notoriedad en la marca**

Es la capacidad de un individuo para identificar, reconocer o recordar una marca como miembro de una categoría de productos (Manuera & Rodriguez, 2012, pág. 355).

La notoriedad de la marca crea valor de tres formas (Asker, 2006)

- Apoyando a otras asociaciones: Usualmente es inadecuado tratar de comunicar atributos de la marca hasta que no se ha establecido el nombre con el cual pueden asociarse esos atributos.
- A través de la familiaridad/agrado. El reconocimiento suministra a la marca un sentimiento de familiaridad. En ausencia de motivación para proceder a la evaluación de los atributos, la familiaridad puede resultar suficiente.
- Mediante la inclusión de la marca en el conjunto considerado. Uno de los primeros pasos en el proceso de compra es la selección del grupo de marcas que van a ser consideradas durante la elección del consumidor. El conocimiento de la marca es fundamental para que pueda estar en ese grupo.

#### 3.1.2.2. Imagen de la marca

La marca es mucho más que el atributo que permite la verbalización del producto, su identificación y su protección legal.

Comsaju Cía. Ltda., es una industria que se encuentra en continua competencia ya que existen varias empresas que fabrican snacks con similares características, pero como se ha venido estudiando, la marca es única ya que tiene varias características que son muy difíciles de imitar.

Munuera (2012) afirma que la imagen de marca es la representación mental que el consumidor tiene del conjunto de todos los atributos y beneficios que han sido percibidos por la marca.

### 3.1.2.3. Lealtad hacia la marca

La lealtad de la marca es un activo estratégico que, adecuadamente gestionado y explotado, tiene el potencial de suministrar valor de las siguientes formas (Asker 2006):

- Reduciendo los costes de marketing. Sencillamente porque, como ya hemos avanzado, es menos costoso retener un cliente que gana uno nuevo. Los clientes necesitan razones sustanciales para asumir riesgos y usar otra marca: incluso pueden seguir comprando cuando el producto no les satisface plenamente.
- Atrayendo a nuevos clientes. Los clientes leales suministran una importante garantía a otros clientes potenciales cuando es una compra que implica algún tipo de riesgo. Tener una base importante de consumidores satisfechos transmite la idea de que la marca es un producto de éxito y esta información puede tener un mayor impacto en el nuevo cliente que la publicidad.
- Suministrando tiempo para reaccionar a las acciones de la competencia. Si un competidor desarrolla un producto superior, los clientes leales otorgarán a la empresa el tiempo necesario para mejorar sus productos. Con un elevado nivel de lealtad la empresa puede permitirse el lujo de adoptar una estrategia menos arriesgada, como la de seguidor.

A continuación, se presenta las marcas de Comsaju Cía. Ltda.:





El significado de Comsaju es la abreviación de: Comestibles Salamanca Junca. Comestibles (COM), porque los productos que se elaboran son de consumo. Salamanca Junca (SAJU) porque son los apellidos del fundador y gerente de la empresa.

Como se muestra en la imagen, la marca lleva colores fuertes como el rojo, que según estudios realizados en la percepción de colores que tiene el ser humano, el rojo es un color el cual capta la atención inmediatamente, representa coraje, audacia y pasión. El amarillo se lo relaciona con la luz y la felicidad, pero también con precaución, es por eso que muchas de las señales de tránsito utilizan este color, además es un color muy visible por lo que genera captar la atención a cualquier persona. Finalmente, el blanco es un color universal el cual se lo puede combinar con cualquier color, representa la paz y la pureza. Es por todas estas razones por las cuales se utilizaron los 3 colores y por lo cual no se ha pensado en cambiar sus colores, tal vez su diseño, pero lo otro no ya que con la combinación de estos 3 colores se logra la captación de atención inmediata.



Los Piquichitos son un producto que se elabora a base de puro maíz el cual es procesado por una máquina extrusora donde al procesarlo se convierte en deliciosos crocantes snacks de maíz. En la actualidad los tienen dos sabores: el natural y el picante.

Los colores utilizados para esta marca incluyen un color adicional al rojo, amarillo y blanco, el azul, es el color que usualmente lo utiliza el sector de la medicina justamente porque representa el éxito, la seguridad. Y confianza.



Papi Kracs es un que está elaborado de papas, papa capiro. Su proceso empieza por el lavado, cocción y fritura en donde se logra eliminar el mayor contenido de almidón logrando así un mejor aporte nutricional.

Esta marca conlleva los colores antes mencionados.

Elaboran papas de sabores que son: mayonesa, tomate, limón, crema y cebolla y picante.



Es un producto que contiene: papas fritas naturales, chifle procesado y tocinetas. El chifle procesado ya es entregado preparado a la empresa, lo que significa que está listo para solo ser empacado, la tocineta solo requiere de freír para lograr su tamaño y contextura adecuada.



Es un cereal muy nutritivo que contiene vitaminas B1, B12, ácido fólico y vitamina E los cuales son ideales para la alimentación de los niños y el público en general. Son elaborados con 100% maíz y colorantes naturales para darle ese colorcito especial a cada bola de maíz.

Adicional a los colores antes mencionados, en esta marca incluyen el color verde, este color representa salud, dinero, renovación y tranquilidad.



Como se mencionó anteriormente, la empresa adquiere chifle procesados el cual está listo para su empaque.



Finalmente, los Charritos, son hojuelas de puro maíz. Se elaboran con sabor a: queso, natural, y limón picante.

Otro color que no se ha utilizado antes en otra marca es el negro, representa seriedad, autoridad, elegancia y tradición.

Lo que tienen en común los colores que utiliza Comsaju Cía. Ltda., en cada una de sus marcas es que son colores fuertes, llamativos que tienen valiosos significados y lo más importante logran captar la atención de todos quienes los miren.

### 3.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Se define al posicionamiento como la imagen, la cual contiene un conjunto de atributos, que un producto ocupa en la mente de los clientes con respecto a la competencia (Kotler 2006).

La estrategia de posicionamiento se la puede definir como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal manera que se logre ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores (Kotler 2006).

Una de las ventajas de las estrategias de posicionamiento es que el diseño y el desarrollo de las estrategias se basan en los deseos y necesidades con el fin de satisfacer a los clientes.

Para lograr el posicionamiento en la mente del consumidor se deben recorrer las siguientes fases (Vallet-Bellmunt, 2015):

- Identificar al conjunto relevante de productos y marcas con los que se va a entrar en competencia directa.
- Determinar las posiciones de los competidores mediante mapas de percepción y preferencias.
- Determinar las dimensiones competitivas, es decir se debe estudiar como el consumidor percibe y evalúa los productos propios los productos competidores y en base a qué atributos.
- Analizar las posiciones/preferencias de los consumidores, esta fase es la que se encuentra relacionada con el proceso de segmentación que ayuda a identificar los segmentos y sus preferencias.

Se deben establecer diferencias las cuales deben satisfacer los siguientes criterios (Vallet-Bellmunt, 2015):

- Importante: la diferencia debe ser percibido como algo valorado por los consumidores.
- Distintiva: se refiere lograr ofrecer algo que logre diferenciar de la competencia.

- Superior: la diferencia que resalten debe ser superior para lograr que los clientes puedan obtener el mismo beneficio adquiriendo el producto adquirido de la empresa con respecto a la competencia.
- Comunicable: la diferencia se puede comunicar a través de varios medios para que los consumidores lo puedan percibir.
- Exclusividad: debe ser lo más difícil posible de copia por la competencia.
- Asequible: los precios sean accesibles para que los compradores puedan pagar por esa diferencia.
- Rentable: la diferencia que se vaya a introducir debe generar un incremento de rentabilidad para la empresa.

En conclusión, el posicionamiento nos permite resaltar todos los atributos que posee un bien o un servicio frente a la competencia lo cual ayuda a que la marca se diferencie.

### **3.2.1. Estrategias propuestas para el posicionamiento de mercado**

#### **3.2.1.1. Segmento de mercado**

La segmentación básicamente se trata de identificar a los consumidores que tengan preferencias similares entre sí.

En este caso los productos que elabora Comsaju Cía. Ltda., son para el público en general, ya que lo pueden consumir los niños, adolescentes, adultos y personas de tercera indiferente a la clase social a la que pertenezca, a nivel nacional.

### 3.2.1.2. Resaltar los atributos de las líneas de producto

- Los colores que utiliza en las marcas son fuertes, con gran significado y lograr captar la atención inmediata de las personas que se destinan a comprar.
- Se lo ha mencionado en varias ocasiones, pero cabe mencionar que todos los productos están elaborados con materia prima 100% natural.
- El sabor y la contextura de cada producto es delicioso.
- El precio es accesible para todo tipo de consumidor.
- Su gama de productos se lo puede consumir en todo tipo de ocasión, como en fiestas, reuniones de familia o amigos, para ver películas, picnics, etc., nunca está demás un snack para cada ocasión.

### 3.2.1.3. Necesidades que satisface:

- Los antojos que se presentan en el cualquier momento del día por querer consumir un snack.

- Productos perfectos que logran quitar de apuros en las reuniones imprevistas o planificadas en casa.

3.2.1.4. Desarrollo de estrategias óptimas para aumentar los atributos de la industria con respecto a la competencia:

- Renovar el diseño de los empaques de los productos, con colores y diseños llamativos y estratégicos con el fin de generar llamar la atención de los consumidores al dejarse llevar por algo diferente. Además, que el nombre de la marca debe resaltar en el diseño con el fin de lograr que las personas se vayan grabando el nombre y en el futuro decidan adquirir el producto.
- Realizar degustaciones de los productos para que no solo tengan la posibilidad de probarlo sino también de lograr que se vaya conociendo quien es Comsaju Cía. Ltda.
- Desarrollar promociones óptimas a los distribuidores actuales los cuales les permitan a ellos también dar a conocer a los clientes de la empresa.



- Realizar capacitaciones no solo a los empleados sino también a los distribuidores sobre el servicio al cliente, los beneficios que deben resaltar al promocionar los productos de la industria.
- Desarrollar un presupuesto de ventas en cada sucursal con el fin de poner metas a cada distribuidor para lograr crear un ambiente competitivo entre las tres sucursales, la sucursal que supere la meta será premiada por la administración con un bono adicional a cada empleado.
- Desarrollar un plan de trabajo para lograr mejorar la relación con todos los empleados que forman parte de la industria con el fin ayudarlos y lograr en lo más posible que se sientan importantes y sobre todo respaldados. Esto se debe hacer ya que al tener mejor relación con los empleados su rendimiento mejorará y las metas que establezcamos se van a poder cumplir de la mejor manera.
- Realizar trabajo de campo, en donde se va a explorar a lugar donde no se conoce nada de la empresa, llevando productos de muestra, con las propuestas con el fin de ir abarcando todas las ciudades del país. Actualmente solo se venden en las siguientes zonas: Pichincha Norte y Sur, Ibarra, Tulcán, Ambato, Santo Domingo, Los Bancos, Pedro Vicente, Guayas, Triunfo, Las Playas,

Portoviejo, Chone Manta. Como se puede verificar no se ha logrado cubrir todas las zonas en las ciudades a nivel nacional, con esta propuesta se espera llegar a ser líderes en snacks en todo el país.

- Desarrollar la gama completa de la línea de snacks, con el fin de poder satisfacer a todos los consumidores con sus necesidades.

#### 3.2.1.5. Seguimiento a cada estrategia propuesta:

Es importante dar seguimiento a todo lo que se va planteando en cada punto del informe caso contrario no sirve de nada la planificación ni las estrategias propuestas, para lo cual se va a proceder de la siguiente manera:

- El supervisor de ventas de cada sucursal se encargará de realizar el presupuesto de venta cada mes, en donde siempre deberá buscar llegar a la meta más grande superando siempre el mes anterior. Por parte de la administración y bodega se le dará todos los recursos posibles que sean requeridos para que logre alcanzar las ventas propuestas.

- Es importante resaltar que no es solo cuestión de vender y vender sino realiza la cobranza de las ventas y es por eso que el supervisor de ventas conjuntamente con el área financiera se encargará de revisar cartera diariamente y comunicarse con los clientes para proceder al cobro.
- El bono del que se habló en las estrategias será de acuerdo al porcentaje en que superaron las ventas, ya que existe un parámetro en donde señala lo mínimo que debería vender cada sucursal para siempre encontrar el equilibrio. En Quito son \$40.000,00, Guayaquil son \$ 75.000,00 y Manabí lo mínimo que debería vender son \$ 15.000,00. De acuerdo al porcentaje de ventas superadas se procederá a realizar el cálculo para ver cuál es el valor del bono.
- El departamento de Talento Humano se encargará de desarrollar entrevistas con cada empleado para conocer cómo se siente física y emocionalmente al trabajar en la empresa, con el fin de conocer que es lo que desean o necesitan y lograr saber cómo manejar al personal para que su rendimiento en el trabajo mejore constantemente.

El supervisor de ventas a nivel nacional conjuntamente con el departamento de Talento Humano se encargarán de organizar capacitaciones para realizarlas cada trimestre del año, donde no solo se les hablará sobre el servicio al cliente sino también se mantendrán reuniones tanto con los empleados como los distribuidores, para tener conocimiento sobre las novedades que se hayan presentado sean positivas o negativas, en caso de ser positivas se procederá a compartir con todos para que se trabaje de la mejor manera, en caso de ser negativas encontrar la solución inmediatamente para evitar inconvenientes en el futuro.

- Para realizar las salidas de campo el supervisor de ventas a nivel nacional se encargará de la búsqueda de distribuidores en todas las zonas donde no se vende el producto de Comsaju Cía. Ltda., para lo cual deberá solicitar citas previas a los posibles distribuidores con días de anticipación.

Los viajes deben ser planificados no solo con tiempo sino también que se logre hacer en zonas cercanas para que la movilización se le facilite al supervisor y que pueda llevar todos recursos que sean necesarios.

- Es importante además que cada objetivo planteado se realice el seguimiento respectivo ya que de nada sirve proponer cosas si es que no se las va a cumplir, para esto el gerente administrativo será el encargado de supervisar estos pasos.

Con la ayuda de un cronograma se facilitará el control de cada proceso ya que se podrá planificar las reuniones que sean necesarias para ver que se ha cumplido y que no, en caso de existir puntos que no se han cumplido ver la causa del problema y llegar a dar las soluciones óptimas para que no vuelva a ver inconvenientes al momento de realizar cualquier actividad, si el caso es que si se han realizado todos los puntos establecidos evaluarlos y ver si es que los resultados son los esperados de igual manera en caso que no haya sido así buscar las soluciones a tiempo para poder tomar las mejores decisiones con el fin de seguir progresando y no quedarse esperando.

- Para desarrollar una gama amplia de snacks se debe proceder a desarrollar las recetas de los nuevos productos ya que mientras más productos se tenga por ofrecer de una manera la posibilidad de obtener rentabilidad aumenta mucho más, además que se podrá satisfacer a todo el mercado.

### 3.3. NUEVOS PROYECTOS:

Cabe mencionar que a pesar de los años de Comsaju Cía. Ltda., lleva en el mercado, no ha realizado un trabajo comercial óptimo para lograr que su línea de snacks sea vendida por los supermercados.

Conjuntamente con el departamento de Gerencia y Financiera se está desarrollando un proyecto para que la línea de productos Comsaju sean vendidos en los supermercados.

#### 3.3.1. Cadenas de supermercados:

A continuación, se nombrarán la lista de supermercados a los cuales Comsaju realizará una gran propuesta comercial.

- Supermaxi



Es una de las cadenas de supermercados más grandes del país con 55 años de experiencia. Cuenta con 31 locales a nivel nacional y oferta más de 16 mil ítems para satisfacer todas las necesidades de los consumidores

- Santa María:



Actualmente sobrepasa los 20 locales distribuidos estratégicamente en varias zonas a nivel nacional, con metas enfocadas en calidad, economía y variedad.

- Tía



La cadena de tiendas fundad en 1960 que ofrece productos de consumo, el cual ofrece constantemente ofertas innovadoras, a través de una amplia cobertura a nivel nacional.

Las siguientes empresas que se presentan no son cadenas de supermercados, pero si son un objetivo importante ya que solo se ofrecerán los deliciosos Charritos a base de 100% maíz.



Dos grandes cadenas de entretenimiento para todo tipo de público.

### **3.3.2. Actividades a desempeñar:**

#### **3.3.2.1. Estudio de Mercado:**

En este proceso se va a realizar un estudio de campo el cual se basa en ir a 3 supermercados de los antes mencionados en tres zonas diferentes, verificar que productos de snacks se encuentran en perchas, tamaños, peso, presentación, diseño de empaque, sabor y lo más importante el precio.

#### **3.3.2.2. Estudio de precio:**

Se procederá a comparar el gramaje de cada producto y sus precios con los de Comsaju, todo esto con fin de analizar la posibilidad de cambiar el



precio, el cual será exclusivo para los establecimientos antes mencionados.

#### 3.3.2.3. Estudio de diseño y empaque:

El diseño y el empaque de cualquier producto es fundamental ya que es la carta de presentación de los bienes, es por eso que se debe comparar los productos de Comsaju con los de la competencia, para comprobar si es que los colores y diseños son óptimos para continuar con el mismo empaque, caso contrario proceder a rediseñar.

#### 3.3.2.4. Estudio de Promociones:

Es también fundamental analizar las promociones que la competencia presenta para vender sus productos, para poder desarrollar promociones los cuales sean interesantes al momento de realizar la propuesta.

Las promociones que se pueden desarrollar sería, que, si compran cierta cantidad de snacks, tantos vienen gratis, o ver la manera.

## **4. ESTUDIO FINANCIERO:**

### **4.1. ¿QUÉ ES EL ESTUDIO FINANCIERO?**

Antes de empezar con el desarrollo del estudio financiero es importante empezar definiendo que son las Finanzas. A las finanzas se la define como la ciencia y el arte de administrar dinero el cual afecta positiva o negativamente a la persona y organización dependiendo si se lo administrar de buena o no.

El área de finanzas es fundamental en toda empresa ya que desempeña el papel central al momento de tomar las decisiones en donde su objetivo principal y más importante siempre será maximizar el valor de la empresa.

Para poder realizar el estudio financiero se toma tres etapas: pasado, presente y futuro:

- Se realiza el análisis financiero en el pasado para realizar el diagnóstico financiero.
- En el presente se realiza la administración financiera en donde se administra la situación real de la empresa.

- Para el futuro se realiza una planeación financiera en el cual se va a ver el efecto que causa las decisiones tomadas para la inversión y financiamiento.

#### **4.1.1. Administración Financiera:**

En este proceso básicamente se busca crear y mantener valor a través de la toma de decisiones y poder administrar de manera correcta los recursos de la empresa.

##### **4.1.1.1. Objetivos de la Administración Financiera:**

Los objetivos principales de la administración financiera son:

- Planear el crecimiento estratégico de la empresa.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa pueda operar de manera eficiente.
- Optimizar el uso de los recursos financieros asignándolos de una manera adecuada tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

#### 4.1.1.2. Funciones que debe desempeñar el Administrador Financiero:

- Realizar el presupuesto y la planeación a largo plazo.
- Tomar las mejores decisiones con respecto a la inversión y financiamiento.
- Administrar de manera adecuada las cuentas por cobrar y el efectivo.
- Coordinar y controlar las operaciones.

En conclusión, el administrador financiero debe tomar las decisiones tomando en cuenta los activos que se deben adquirir y la manera en como estos deben ser financiados.

#### 4.1.2. Campo de Acción de las finanzas:

Se divide en tres áreas: inversiones, instituciones financieras y administración financiera.

- Inversiones: Se basa en realizar el estudio de cómo administrar una inversión en activos financieros.

- Instituciones financieras: Son empresas que están especializadas en la venta, compra y creación de créditos, para los inversionistas se llama activo financiero y son pasivos para las empresas que toman los recursos para lograr financiarse.
- Mercados Financieros: Es el lugar en donde actúan las instituciones financieras para poder comprar y vender títulos de crédito, a este mercado se lo conoce como mercado de valores.

#### 4.2. BALACES PROYECTADOS:

En los anteriores capítulos se ha venido estudiando la situación financiera pasada, el 2015, y presente, año 2016, en la cual ya se ha podido analizar los factores por los cuales se han presentado grandes cambios la utilidad en este año no ha sido la esperada, a continuación, se va a desarrollar estados financieros proyectados esto con el fin de saber que va a pasar si ponemos en marcha todas las estrategias antes mencionadas. Con este análisis se podrá verificar si es que es factible o no el proyecto desempeñado en todo este tiempo.

La técnica que se va a utilizar para proyectar los estados financieros es la de "porcentaje de ventas" la cual consiste en realizar los estados financieros proyectados en función de los efectos que va a traer si es que varía las ventas. Hay que tomar en cuenta que los gastos y costos también van a tener una ligera variación los cuales van a ser siempre proporcional ya que no suelen crecer mucho.

El balance general proyectado nace del Estado de Resultados y el Flujo de caja proyectados.

#### **4.2.1. Flujo de Fondos:**

Un flujo de caja no es más que un estado proyectado donde se muestran las entradas y las salidas de efectivo en un determinado período, este estado se lo realiza con el fin de conocer cuál va a hacer la cantidad de efectivo que va a necesitar la empresa para poder operar un determinado período.

#### **4.3. INVERSIÓN**

Comsaju Cía. Ltda., con las estrategias propuestas no solo va a requerir incurrir en más gastos, como viáticos y pasajes sino también deberá invertir en nueva maquinaria y compra de camiones, todo esto con el fin de evitar inconvenientes en cumplir con los pedidos que soliciten los distribuidores y las cadenas a las que se logrará entrar. A pesar que la empresa cuenta con camiones, la adquisición de uno nuevo será beneficioso para la empresa ya que no va a tener la preocupación de tener que esperar a conseguir un distribuidor para las cadenas de supermercados, sino que con su propio medio de transporte se podrá abarcar a todo y en el tiempo estipulado.

#### 4.3.1. Descripción de la inversión:

Tabla 6.  
Inversión

<b>Inversión:</b>	<b>\$105.000,00</b>
<b>Maquinaria</b>	\$50.000,00
<b>Camión</b>	\$50.000,00
<b>Imprevistos La</b>	\$5.000,00

Elaboración propia

#### 4.3.2. Financiamiento:

La compra de estos activos se lo podrá realizar con un préstamo que se solicitará a los bancos, en total se va a solicitar \$105.000,00, los cuales serán pagados de la siguiente manera:

Con una tasa del 8% anual y a 6 años plazo con cuota fija se obtiene lo siguiente:

Tabla 7.  
Cuota fija

<b>CUOTA FIJA</b>					
<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL INICIAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>APORTE CAPITAL</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
0	105000				
1	105,000.00	8400.00	\$ 14,313.12	\$ 22,713.12	\$ 90,686.88
2	\$ 90,686.88	7254.95	\$ 15,458.16	\$ 22,713.12	\$ 75,228.72
3	\$ 75,228.72	6018.30	\$ 16,694.82	\$ 22,713.12	\$ 58,533.90
4	\$ 58,533.90	4682.71	\$ 18,030.40	\$ 22,713.12	\$ 40,503.50
5	\$ 40,503.50	3240.28	\$ 19,472.84	\$ 22,713.12	\$ 21,030.66
6	\$ 21,030.66	1682.45	\$ 21,030.66	\$ 22,713.12	\$ 0.00
		31,278.69	\$ 105,000.00	\$ 136,278.69	

Elaboración propia

Tabla 8.  
Cuota Variable

CUOTA VARIABLE					
PERIODO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA CAPITAL	CUOTA	SALDO CAPITAL
0	\$ 105,000.00				\$ 105,000.00
1	\$ 105,000.00	\$ 8,400.00	\$ 17,500.00	\$ 25,900.00	\$ 87,500.00
2	\$ 87,500.00	\$ 7,000.00	\$ 17,500.00	\$ 24,500.00	\$ 70,000.00
3	\$ 70,000.00	\$ 5,600.00	\$ 17,500.00	\$ 23,100.00	\$ 52,500.00
4	\$ 52,500.00	\$ 4,200.00	\$ 17,500.00	\$ 21,700.00	\$ 35,000.00
5	\$ 35,000.00	\$ 2,800.00	\$ 17,500.00	\$ 20,300.00	\$ 17,500.00
6	\$ 17,500.00	\$ 1,400.00	\$ 17,500.00	\$ 18,900.00	\$ -

Elaboración propia

#### 4.4. PRESUPUESTO DE VENTAS

Cada año se espera incrementar las ventas en un 20%, como se muestra en el siguiente presupuesto. Las ventas de Guayaquil representan el 40%, las ventas de Quito el 35% mientras que las ventas de Manabí representan el 15%

Tabla 9.  
Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 2,220,000.00	\$ 2,664,000.00	\$ 3,196,800.00	\$ 3,836,160.00	\$ 4,603,392.00
Guayaquil	\$ 1,110,000.00	\$ 1,332,000.00	\$ 1,598,400.00	\$ 1,918,080.00	\$ 2,301,696.00
Quito	\$ 777,000.00	\$ 932,400.00	\$ 1,118,880.00	\$ 1,342,656.00	\$ 1,611,187.20
Manabi	\$ 333,000.00	\$ 399,600.00	\$ 479,520.00	\$ 575,424.00	\$ 690,508.80
TOTAL INGRESOS	\$ 2,220,000.00	\$ 2,664,000.00	\$ 3,196,800.00	\$ 3,836,160.00	\$ 4,603,392.00

Elaboración propia



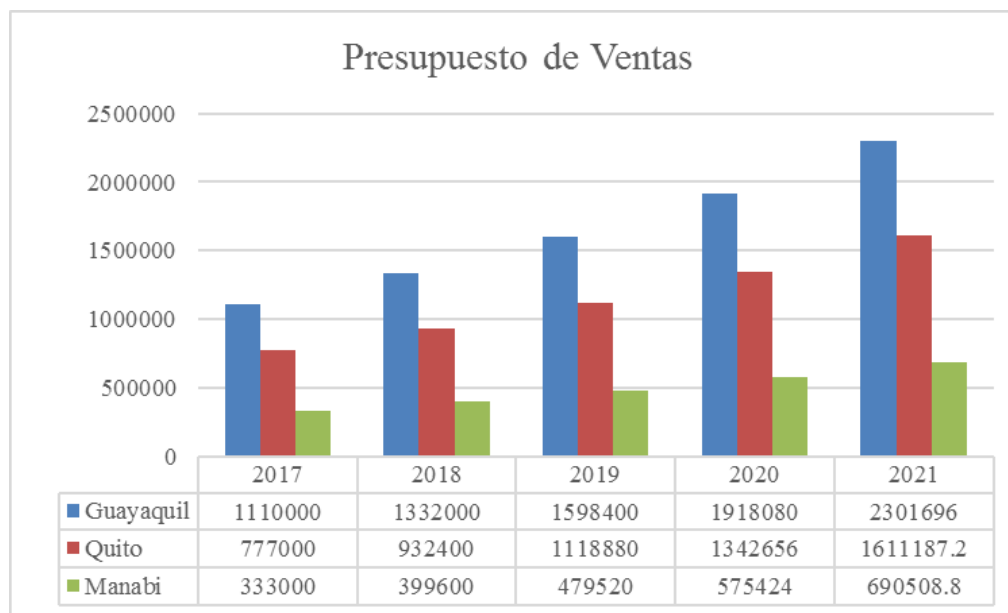


Figura 16. Presupuesto de ventas  
Elaboración propia

#### 4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO:

Para poder realizar el estado de resultado proyectado se toma en cuenta los siguientes datos:

Tabla 10.  
Detalle de gastos proyectados.

Cuenta	%	Observaciones
Gastos de Venta	10%	Sobre las ventas
Gastos Administrativos	10%	Incrementa el 10% de acuerdo al año anterior
Otros Gastos Generales	2.50%	Incrementa el 2.50% de acuerdo al año anterior

Elaboración propia

Además, se realizó el cálculo de las depreciaciones de los activos que se van a comprar:

Tabla 11.  
Tabla de depreciaciones. Camión

TABLA DE DEPRECIACIONES			
CAMIÓN			
AÑO	VALOR ACTIVO	DEPRECIACION	SALDO LIBROS
AÑO 1	50,000	10000	40,000
AÑO 2	50,000	10000	30,000
AÑO 3	50,000	10000	20,000
AÑO 4	50,000	10000	10,000
AÑO 5	50,000	10000	0

Elaboración propia

El camión se termina de depreciar a justo al quinto año en que se realiza el balance proyectado.

Tabla 12.  
Tabla de depreciaciones. Maquinaria

TABLA DE DEPRECIACIONES			
MAQUINARIA			
AÑO	VALOR ACTIVO	DEPRECIACION	SALDO LIBROS
AÑO 1	50,000	5000	45,000
AÑO 2	50,000	5000	40,000
AÑO 3	50,000	5000	35,000
AÑO 4	50,000	5000	30,000
AÑO 5	50,000	5000	25,000
AÑO 6	50,000	5000	20,000
AÑO 7	50,000	5000	15,000
AÑO 8	50,000	5000	10,000
AÑO 9	50,000	5000	5,000
AÑO 10	50,000	5000	0

Tabla 13.  
Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 2,220,000.00	\$ 2,664,000.00	\$ 3,196,800.00	\$ 3,836,160.00	\$ 4,603,392.00
(-) COSTO DE VENTAS	-\$377,400.00	-\$452,880.00	-\$543,456.00	-\$652,147.20	-\$782,576.64
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1,842,600.00	\$ 2,211,120.00	\$ 2,653,344.00	\$ 3,184,012.80	\$ 3,820,815.36
GASTOS DE VENTA	\$ 355,200.00	\$ 479,520.00	\$ 639,360.00	\$ 843,955.20	\$ 1,058,780.16
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,486,800.00	\$ 1,635,480.00	\$ 1,799,028.00	\$ 1,978,930.80	\$ 2,176,823.88
DEPRECIACIONES	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 108,000.00	\$ 110,700.00	\$ 113,467.50	\$ 116,304.19	\$ 119,211.79
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8,400.00	\$ 7,000.00	\$ 5,600.00	\$ 4,200.00	\$ 2,800.00
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRABAJAD	-\$ 130,800.00	-\$ 36,580.00	\$ 80,888.50	\$ 225,622.61	\$ 448,199.53
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-\$ 19,620.00	-\$ 5,487.00	\$ 12,133.27	\$ 33,843.39	\$ 67,229.93
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-\$ 111,180.00	-\$ 31,093.00	\$ 68,755.22	\$ 191,779.22	\$ 380,969.60
IMPUESTOS	-\$ 24,459.60	-\$ 6,840.46	\$ 15,126.15	\$ 42,191.43	\$ 83,813.31
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 86,720.40</b>	<b>-\$ 24,252.54</b>	<b>\$ 53,629.08</b>	<b>\$ 149,587.79</b>	<b>\$ 297,156.29</b>

Como se puede observar en el Estado de Resultados Proyectado, en los dos primeros años se obtiene pérdida, esto se puede presentar, pero no quiere decir que el proyecto no vaya a ser factible. Después de los dos años la empresa va a empezar a recuperarse llegando a obtener una utilidad de \$297,156.29 al finalizar el balance proyectado, de igual manera como se puede observar en el gráfico tanto ventas y gastos van creciendo, pero siempre y cuando las ventas que representan los ingresos es superior la empresa no tiene de que preocuparse.

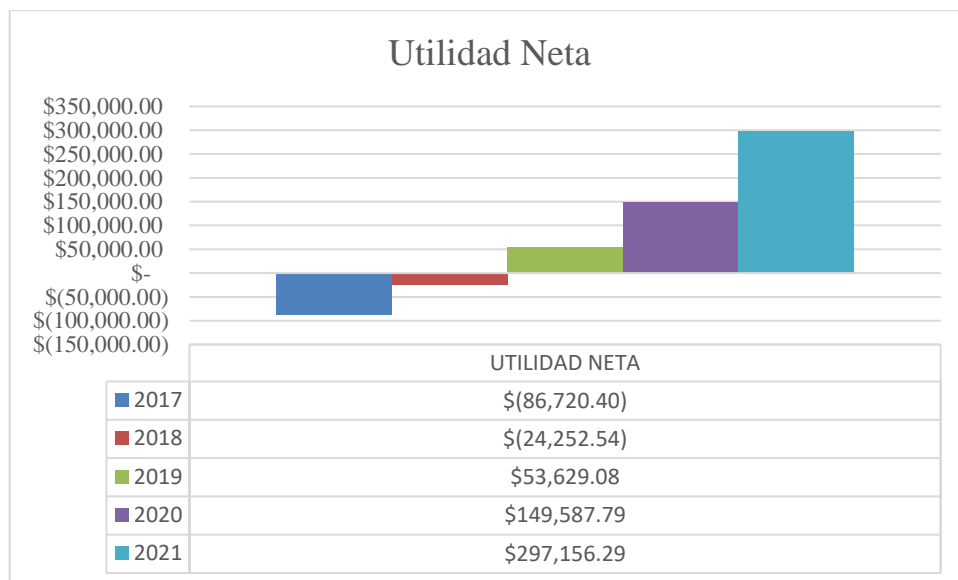


Figura 17. Utilidad neta  
Elaboración propia

Existen ocasiones en donde se realiza la inversión y se desarrollan los balances proyectados, si al final de 5 años se sigue teniendo como resultado pérdida definitivamente no es factible el proyecto ya que supera el tiempo estimado para la recuperación de lo invertido.

Como se mencionó anteriormente los gastos van a tener un incremento porcentual con respecto al año anterior de los cuales se obtiene lo siguiente:

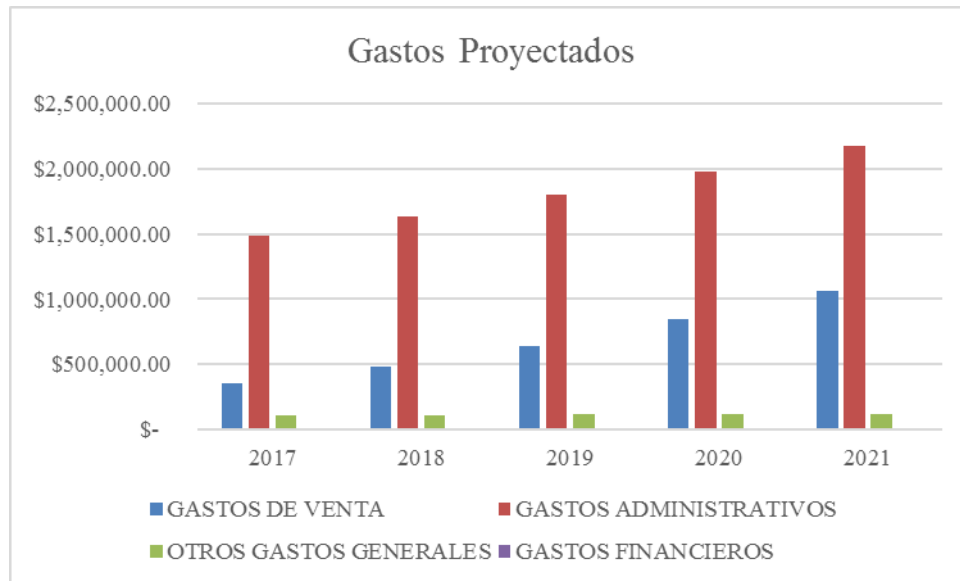


Figura 18. Gastos proyectados

- La cuenta de gastos de venta conlleva: gasto de transporte, viáticos, combustible, sueldos y salarios y pasajes.

Cabe mencionar que, para obtener el cálculo del año 2017, se multiplica el 16% a la cuenta de ventas y a partir de ahí se va aumentando 0.02% cada año. Esto se da después de analizar la relación que tenía los gastos de venta con respecto las ventas.

- Los gastos administrativos están compuestos por: sueldos y salarios, aporte a la seguridad social, beneficios sociales, mantenimiento y reparaciones, combustible, seguridad. Cada año esta cuenta tiene un incremento del 10% con respecto al mes anterior.
- Por otro lado, la cuenta de otros gastos generales está compuesta por: alimentación, servicios prestados, servicios básicos, entre otros gastos que se

puedan ir presentando. Cada año esta cuenta se incrementa en un 2.50 % con respecto al año anterior.

- Finalmente, los gastos financieros son los intereses que la empresa tendrá obligación a pagar por el préstamo que se va a solicitar. El cálculo de los intereses se lo presentó anteriormente con la tabla de amortización.

Tabla 14.  
Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA		-86,720.40	-24,252.54	53,629.08	149,587.79	297,156.29
+DEPRECIACIONES		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
+AMORTIZACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR RESCATABLE ACTIVOS FIJOS						
CAPITAL DE TRABAJO						
PAGO DEUDA		-\$ 17,500.00	-\$ 17,500.00	-\$ 17,500.00	-\$ 17,500.00	-\$ 17,500.00
FLUJO NETO		-\$78,000.00	-\$89,220.40	-\$26,752.54	\$51,129.08	\$147,087.79

Elaboración propia

Al tener ya el flujo de fondos se procede a calcular el VAN y el TIR, los cuales son dos herramientas financieras los cuales permiten evaluar la rentabilidad de la inversión de un proyecto.

El VAN, es un indicador financiero el cual mide los flujos de los ingresos y egresos proyectados. Con tan solo realizar el cálculo del VAN, permite saber si el proyecto a desarrollarse va a ser factible o no.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA (Beneficio neto actualizado)} - \text{Inversión}$$

El beneficio neto actualizado es el valor actual del flujo de fondos el cual es actualizado por una tasa de descuento. La tasa de descuento representa a la tasa de oportunidad.

- Cuando el VAN es mayor a cero significa que el proyecto es rentable.
- Cuando el VAN es igual a cero quiere decir que el proyecto también es rentable.
- Por otro lado, si el VAN es menor a cero quiere decir que el proyecto no es rentable.

Para poder calcular el VAN se necesitan ciertos datos que son:

- Valor de la inversión.
- El flujo de fondos proyectado.
- Tasa de descuento

Por lo tanto, para calcular el VAN del proyecto a desarrollar es el siguiente:

Datos:

Inversión = \$78.000,00

Flujo de Fondos:

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-\$89,220.40</b>	<b>-\$26,752.54</b>	\$51,129.08	\$147,087.79	\$294,656.29

Tasa de descuento: 10%

$VAN = BNA - Inversión$

$$VAN = (-89220.40) / (1 + 0.10)^1 + (-26752.54) / (1 + 0.10)^2 + 51129.08 / (1 + 0.10)^3 + 147087.79 / (1 + 0.10)^4 + 294656.29 / (1 + 0.10)^5 - 78000$$

$$VAN = 140.616,35$$

Con este resultado se llega a la conclusión que el proyecto se va a ser rentable ya que se refleja la ganancia que va a generar.

La tasa interna de retorno, conocido por sus siglas TIR, es la tasa de descuento de un proyecto de inversión. Es la tasa de descuento máxima que podría llegar a tener un proyecto para que ese pueda ser rentable.

Para obtener el TIR se necesitan los siguientes datos:

- Valor de la inversión.
- Flujo de fondos proyectado.

El TIR del proyecto de inversión a desarrollar se calculará de la siguiente manera:

Datos:

$$Inversión = \$78.000,00$$



Flujo de Fondos:

FLUJO DE FONDOS	2017	2018	2019	2020	2021
	-\$89,220.40	-\$26,752.54	\$51,129.08	\$147,087.79	\$294,656.29

$VAN = BNA - Inversion$

$$0 = (-89220.40) / (1 + i)^1 + (-26752.54) / (1 + i)^2 + 51129.08 / (1 + i)^3 + 147087.79 / (1 + i)^4 + 294656.29 / (1 + i)^5 - 78000$$

$I = 28\%$

Después de los cálculos realizados, se llega a la conclusión que al invertir \$78.000,00 y esperar tan solo el 10% de rentabilidad se obtiene que el proyecto si es rentable ya que la tasa interna de retorno es mayor a la esperada.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- No importa la situación económica en la que se encuentre el país, mientras las ganas de conseguir los objetivos no desmayen no habrá nada que impida salir adelante. El plantearse nuevas metas, nuevos objetivos y ver los medios y recursos que son necesarios ayuda a que las personas se sientan motivadas de hacer las cosas.
- Los objetivos y las estrategias están planteados, para lograr que se cumplan es importante realizar los controles necesarios a cada proceso, no solo para ver que estén haciendo con lo establecido sino porque si al momento de empezar con el proceso se puede cambiar algo ya sea para proponer algo mejor o para solucionar cualquier altercado se lo podrá realizar a tiempo.
- Como se observó en los cálculos realizados en los balances proyectados el proyecto propuesto es totalmente factible las tasas y la ganancia esperada son tentadoras.

### **5.2. RECOMENDACIONES:**

- Los cambios siempre serán buenos y que mejor empezar con poner en marcha todo lo propuesto en el proyecto.

- El lograr posicionar la marca en un mercado tan competitivo requiere de esfuerzo y sobre todo dedicación es por eso que todos los que forman parte de Comsaju Cía. Ltda., deben ponerse la camiseta de la empresa y trabajar conjuntamente.
- No hay que olvidar que las personas que forman parte de esta industria son importantes y así se los debe tratar siempre, como se lo dijo en el transcurso del proyecto no se puede solo pensar en hacer las cosas si las personas quienes van hacerlo no se sienten bien o se sienten desmotivadas.
- Se deben tomar en cuenta las respuestas de los distribuidores a la encuesta planteada, ya que son quienes tiene mayor contacto con el consumidor y sus sugerencias deben ser tomadas en cuenta para lograr el cambio que se espera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, J. M. (2012). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. UOC.
- Asker. (2006).
- Camino, J. R. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Janneth, L. S. (2012). *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva*. Bogota.
- José, P. J. (2015). *Estados Financieros*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Manuera, J., & Rodriguez, A. (2012). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.
- Maqueda Lafuente, J. (2000). *Marketing para los nuevos tiempos*. McGraw-Hill España.
- Martinez Pedros, M. G. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Miguel, S. M. (2012). *Marketing*. Madrid: Larousse.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Publishing, M. (2007). *La lealtad de sus clientes: el activo más importante de su empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Publishing, M. (2008). *La estrategia básica de marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Publishing, M. (2008). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vallet-Bellmunt Teresa, V.-B. A.-B. (2015). *Principios de marketing estratégico*.